

Graciana Delfina Deilloth

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME
E OS RESULTADOS DO SISTEMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME DO QREN 2007/2014**

LISBOA

(2014)



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME

**E OS RESULTADOS DO SISTEMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME DO QREN 2007/2014**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Instituição de Acolhimento AICEP Portugal Global

Graciana Delfina Deilloth

Relatório de Estágio apresentado ao
Instituto Superior de Gestão para obtenção
do Grau de Mestre em Gestão Pública

Orientador: Prof. Doutor Belmiro Gil Cabrito

LISBOA

(2014)

RESUMO

Este relatório de estágio pretende apresentar os resultados do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007/2014 no âmbito do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME, resultados apurados e obtidos durante a realização de um estágio curricular no departamento Incentivos às PME na AICEP-Portugal Global em Lisboa, e deste modo mostrar a contribuição desse Sistema de Incentivo como instrumento de apoio à internacionalização das PME.

As tarefas desenvolvidas durante o Estágio para além da elaboração do relatório e o estudo teórico feito sobre o tema prendem-se essencialmente com o trabalho de apuramento de resultados nas listas de aprovações dos projetos individuais por PO, tendo em conta as fileiras, investimento elegível e incentivo, bem como os mercados mais abordados pelas PME.

Palavras – chave

Internacionalização de PME, Sistema de Incentivos, QREN, Projetos, Fileiras

ABSTRAT

This internship report seeks to present the results of the National strategic reference framework (NSRF) 2007-2013 under the system of incentives for the Internationalization of SMEs and Qualification, results obtained and obtained during the making of a curricular internship SME Incentives Department at AICEP Global Portugal in Lisbon-and thus show the contribution of this Incentive system as an instrument to support the internationalization of SMES.

The tasks developed during the Stage in addition to the drafting of the report and the theoretical study done on the topic relate essentially to the clearance of work results in lists of individual project approvals by PO, having regard to the ranks, eligible investment and encouragement, as well as the markets but dealt with by SMEs.

Keywords

Internationalization of SMEs, Incentive system, NSRF, Projects, Rows

AGRADECIMENTOS

Com o fim de mais um ciclo no meu percurso académico, não posso deixar de agradecer primeiramente a Deus, que me deu saúde, discernimento, força e coragem para seguir com meus objetivos, sem ele não seria capaz;

Dirijo o meu segundo agradecimento a minha adorável mãe que nos últimos 12 anos tem sido mãe e pai, e por todo o apoio, encorajamento e exemplo que me deu ao longo do meu percurso pessoal e escolar sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

À minha irmã Maria Emília, palavras não existem para expressar toda a gratidão e amor que tenho por ela, não por ser a cabeça da família, mas por ser a pessoa maravilhosa que é, por me ter apoiado em todos os sentidos inclusive financeiramente para que nunca me faltasse nada, e graças a ela nunca faltou. Adoro-te.

Ao meu namorado Cláudio Santos, pelo incentivo, compreensão, paciência, carinho, disponibilidade, apoio incondicional, sem os quais não seria de todo fácil a minha caminhada.

À minha irmã Rosa e cunhado Zé pelo amor e carinho, e por estarem sempre presentes e disponíveis a ajudar-me para o que eu precisasse, o meu muito obrigado.

Ao meu orientador Professor Doutor Belmiro Cabrito que acreditou em mim e conduziu-me pelo melhor caminho, com competência e dedicação, tornando-se um exemplo para minha carreira profissional o meu muito obrigado.

Pela elaboração deste relatório tenho muito a agradecer a AICEP- Portugal Global, e a toda a equipa do departamento PME-Incentivos, pela oportunidade de realizar este estágio curricular, e pelo modo como fui recebida, e por todos os conhecimentos que me transmitiram, um especial muito obrigado ao Dr. Francisco Baptista, a D.^a Paula Pacheco, que orientaram o meu estágio e se dispuseram para ajudar-me em tudo que eu precisasse durante o estágio, obrigado por tudo. A Amiga especial que fiz e que quero levar para vida Dra. Maria do Céu Nunes um beijinho grande.

Quero ainda agradecer, às minhas irmãs mais novas que sempre me tiveram como exemplo e que de certa forma para não as decepcionar, me deram força para continuar o meu mestrado, um beijinho grande.

Por último, e não menos importante, um grande e especial obrigada à minha grande e querida amiga Maya, por todo apoio e companheirismo, por me ter dado muita força para terminar o mestrado, e que me indicou a AICEP para estágio.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu querido e amado pai, que não só foi como continuará a ser o homem da minha vida e meu ídolo, por ter sido o melhor pai do mundo, por me ter amado incondicionalmente, dedico-lhe porque sei que ele esteve sempre comigo, foi por ele que eu não desisti, foi por ele que sempre que pensei em desistir pensava de como ele ficaria orgulhoso se me visse a atingir os meus objetivos, sinto-me feliz por ter realizado um sonho, mas incompleta por ele não estar aqui presente. Amo-te muito Pai.

ABREVIATURAS

SI – Sistema de Incentivo

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

SI PME – Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização de PME

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

PO – Programa Operacional

POFC – Programa Operacional Fatores de Competitividade

EEC – Estratégias de Eficiência Coletiva

AAC – Aviso para Apresentação de Candidaturas

ÍNDICE

RESUMO	i
Palavras – chave	i
ABSTRAT	i
Keywords	i
AGRADECIMENTOS	ii
DEDICATÓRIA	iv
ABREVIATURAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
INTRODUÇÃO	1
1 – A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME	3
1.1 – Enquadramento geral e Conceitos	3
1.2 – Motivações à internacionalização	5
1.3 – Estratégias ou formas de internacionalização	8
1.3.1 – O que internacionalizar?	8
1.3.2 – Para onde internacionalizar?	9
1.3.3 – Como internacionalizar?	13
1.4 – Obstáculos à internacionalização	24
1.5 – Recursos ou apoios financeiros à internacionalização	25
2 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	33
2. – Justificação da escolha da modalidade de estágio	33
2.2 – Objetivos gerais	33
2.3 – Objetivos específicos	34
3 – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: AICEP Portugal Global	35
3.1 – Missão e valores	35
3.2 – Estrutura Organizacional	36
3.3 – Canais de relacionamento	37
3.4 – Produtos e serviços da AICEP	38
4 – DEPARTAMENTO DE INCENTIVOS PME (AICEP)	40
4.1 – Enquadramento e descrição do local de estágio	40
4.2 – Atividades previstas	42

4.3 – Descrição das atividades realizadas -----	42
4.4 – Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das PME-----	42
4.4.1 – Evolução dos concursos do Sistema de Incentivo à Qualificação das PME, ao nível dos projetos individuais -----	52
4.5 – Apuramento e apresentação dos resultados do Sistema de Incentivos à Qualificação das PME do QREN 2007/2014 -----	58
4.5.1 – Projetos Individuais de Internacionalização do SI PME -----	59
4.5.2- Projetos Conjuntos de Internacionalização -----	70
4. 6 – Dificuldades encontradas e formas de superação-----	76
BALANÇO FINAL -----	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	80
LEGISLAÇÕES -----	83
WEBGRAFIA -----	83
ANEXOS -----	85

Anexo I - Enquadramento Nacional dos Sistemas de Incentivos ao Investimento às Empresas

Anexo II-Regulamento do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME

Anexo III - Classificação Setorial AICEP

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formas de Internacionalização.....	14
Figura 2: Mapa de presenças da AICEP na Europa.....	37
Figura 3: Representação percentual do total de projetos apoiados por fileira.....	64
Figura 4: Representação gráfica dos mercados com maior abordagem pelas PME em termos globais (em investimento elegível).....	68
Figura 5: Investimento Elegível por Fileira.....	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Motivação para a Internacionalização das empresas.....	6
Quadro 2: Escolha dos mercados.....	12
Quadro 3: Formas de internacionalização	14
Quadro 4: Exportações/ Indireta.....	17
Quadro 5: Das vantagens e desvantagens do licenciamento	18
Quadro 6: Das vantagens e problemas do franchising	20
Quadro 7: Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão.....	21
Quadro 8: Fatores inibitórios à internacionalização	25
Quadro 9: Adendas Operacionais Temáticas	27
Quadro 10: Linhas de crédito PME Investe, QREN Investe e PME Crescimento.....	30
Quadro 11: Restrições a CAE Concurso de 2012 aviso 04/2012.....	56
Quadro 12:Fases do concurso 10/2012.....	57
Quadro 13: Restrições a CAE.....	57
Quadro 14: Projetos aprovados por concurso e PO.....	60
Quadro 15: Projetos não selecionados.....	61
Quadro 16: Representação projetos em fileira por PO	62
Quadro 17: Representação total de Investimento e Incentivo por fileira	65
Quadro18: Determinação dos mercados por PO	66
Quadro 19: Exportações Portugal.....	69
Quadro 20: Síntese Projetos Conjuntos SIPME	70
Quadro21: Número total de Empresas envolvidas nos Projetos Conjuntos de Internacionalização (2014/2015), por Fileira.	74
Quadro 22: Investimento Elegível.....	75

INTRODUÇÃO

A realização deste Estágio Curricular no Departamento PME-Incentivos na AICEP-Portugal Global insere-se no plano do 2º Ciclo de estudos do Instituto Superior de Gestão (ISG) do Mestrado de Gestão Pública para a Obtenção de grau de Mestre. O estágio teve a duração de 19 semanas, decorreu entre o dia 20 de Janeiro e o dia 30 de Maio de 2014, contando com a orientação e supervisão do Dr. Francisco Baptista coordenador do departamento Incentivos PME, e acompanhamento diário pela Dra. Paula Pacheco, e por parte do ISG a orientação científica pelo Professor Doutor Belmiro Cabrito.

O presente relatório tem como objetivo geral dar a conhecer os resultados do QREN 2007/2013, no âmbito do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME, através de um estágio curricular realizado no departamento Incentivos às PME da AICEP-Portugal Global em Lisboa.

Tendo escolhido para realização de estágio o departamento Incentivos PME, os meus objetivos foram desde o início compreender o trabalho da AICEP na promoção da internacionalização, conhecer o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME, compreender os requisitos para a elegibilidade, saber para que atividades estavam canalizados os incentivos, perceber se existiam setores de atividade priorizados na concessão dos incentivos, saber se houve evolução nos concursos tendo em conta os seis anos de vigência e termo do mesmo em Dezembro de 2013, perceber a diferença de incentivos por região, verificar quais foram os mercados mais abordados pelas PME durante o processo de internacionalização, saber se a fileira que teve o maior número de projetos foi também a que teve maior incentivo, apurar, e conhecer os resultados do mesmo de acordo com o QREN.

Contudo, para dar resposta ao meu objetivo de estágio, aliado ao interesse da Instituição de Acolhimento em trabalhar nesses dados de forma a também conhecer esses resultados, ficou acordado na primeira reunião com o Coordenador do departamento, que as atividades do estágio seriam realizadas de forma faseada para melhor gerir o tempo, ou seja, no período da manhã faria o trabalho prático que era inicialmente trabalhar nas listas das ações dos projetos conjuntos aprovados no âmbito do SI PME para o período de 2014/2015; trabalho que se prendia essencialmente com tratamento dos quadros de investimento (separar as despesas elegíveis das não elegíveis, identificar a tipologia de ações desenvolvidas pelas associações

empresariais em parceria com as empresas no mercado internacional, agrupar as iniciativas por mercados e fazer o somatório das despesas). No âmbito dos projetos individuais SIPME tratou-se de um trabalho técnico de apuramento de resultados por PO (Programa Operacional), o trabalho foi de fazer a classificação dos projetos de acordo com a agregação setorial implementada pela AICEP, trabalhar nas listas de aprovações por investimento, e nas listas dos resumos por mercados, trabalho crucial para a concretização dos objetivos por mim traçados.

O período da tarde seria exclusivamente dedicado à elaboração do relatório, e para isso foi disponibilizado pelo departamento, a legislação e documentação necessária para o enquadramento teórico, bem como outras questões relacionadas com o tema.

Posto isto, o presente Relatório de estágio está estruturado do seguinte modo: No primeiro ponto é apresentado o enquadramento geral sobre a internacionalização das PME no qual serão abordados os aspetos teóricos sobre os conceitos, motivação, formas, obstáculos e apoios financeiros à internacionalização; no segundo ponto será apresentado o enquadramento metodológico onde são tratados os objetivos gerais e específicos e a justificação da escolha pela modalidade estágio; no terceiro ponto será descrita a instituição de acolhimento a AICEP, serviços e canais de relacionamento; no quarto ponto segue-se o departamento Incentivos PME onde estive inserida para a realização do estágio e concretização do relatório. Nesse ponto será feita a descrição das atividades previstas e realizadas ao longo do estágio, será apresentado o SI PME, a evolução dos concursos individuais e apresentado os resultados do mesmo ao longo do QREN. Será igualmente apresentado o trabalho realizado no âmbito dos projetos conjuntos e uma breve nota sobre as perspetivas do quadro; podemos assim dizer que é neste ponto onde daremos respostas aos objetivos gerais e específicos do estágio. Por fim apresentaremos o balanço geral do estágio.

A elaboração deste relatório tem como finalidade a conclusão do Mestrado em Gestão Pública e foi concebido através de um estágio curricular orientado pelo Dr. Francisco Baptista, sob a orientação científica do Professor Doutor Belmiro Cabrito.

1 – A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME

1.1 – Enquadramento geral e conceitos

Na história recente da economia portuguesa não houve outro período em que o acesso aos mercados externos, sobretudo para lá da União Europeia, fosse mais imperioso. Para muitas empresas nacionais, aproveitar as oportunidades da globalização é, hoje, bem mais importante e do que defender a posição adquirida no mercado português, AICEP (2013).

O caminho da internacionalização para além de uma oportunidade representa para muitas empresas uma necessidade, porque o mercado nacional tem vindo a contrair-se em consequência do ajustamento da economia portuguesa, e é cada vez mais vulnerável a concorrentes de todas as partes do mundo que competem tanto pelo preço como pela diferenciação, Knight (2012). Desta forma, a internacionalização tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das grandes empresas como também das PME.

Para Meyer (1996), a internacionalização é apontada como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Já Freire (1997) destaca que a internacionalização de uma empresa baseia-se na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Para Simões (1997) a internacionalização está ancorada em duas posições: a posição micro-macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa; e a polarização *inwardoutward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro)

Por outro lado Abrantes (1999), propõe que a internacionalização dos mercados e das empresas constitui a atuação em diferentes nações que são conduzidas por movimentos de fatores de produção como transferência de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercialização de produtos em outros países. O autor acrescenta, ainda, que num sentido macroeconómico, a internacionalização tem a ver com o conjunto de fluxos de trocas de matérias-primas,

produtos acabados e semi-acabados, ideias e pessoas, dinheiro e serviços efetuados entre dois Estados-Nação.

Para Hymer (1979) citado por Abrantes (1999), a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na procura de uma melhor rentabilidade. Não obstante as definições referentes à última década são muito mais abrangentes. Por exemplo, Chetty e Champbell-Hunt (2001) citados por Loureiro (2011), salientam que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” tendo em conta, que em muitos casos pode representar um fenómeno com retrocessos, onde as empresas podem “desinternacionalizar-se”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento direto estrangeiro e passar apenas a exportar, reduzindo ou mesmo cessando as suas atividades internacionais.

Já para Carlson (2006) citado por Loureiro (2011), a internacionalização é considerada como um conjunto de princípios e práticas utilizadas pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto, de forma a assegurar que o mesmo obtém o desempenho esperado quando é utilizado fora do seu país de origem.

Neste contexto e de acordo com Simões (1997), os contactos com mercados estrangeiros acabam por desenvolver a capacidade de aprendizagem de normas de atuação, proporcionando oportunidades de acumulação de conhecimento, tornando deste modo as empresas mais competitivas, ou seja, a relação com empresas estrangeiras é de extrema importância, tendo em conta que pode facilitar o acesso aos mercados, reduzir a perceção de risco e permitir eventualmente aceder a recursos de investimento. Por outro lado, e não menos importante, refere aquele autor, que este contato permite observar igualmente atitudes e comportamentos, assimilar modelos de gestão, sistemas de coordenação e controlo, e estimular processos de aprendizagem não apenas tecnológicos mas também operacionais, Simões (1997).

Como vimos acima entre as diversas definições, a internacionalização corresponde a um processo. Importa, porém, conhecer as razões que levam as empresas a internacionalizarem-se.

1.2 – Motivações à internacionalização

A decisão para internacionalizar constitui um dos mais importantes movimentos estratégicos para a expansão e o crescimento de uma empresa. Entretanto, dar início e manter um negócio no estrangeiro é mais complexo, delicado e arriscado do que manter-se no mercado nacional, devido a uma elevada possibilidade de falha, a menos que as empresas planeiem bem o seu processo de internacionalização.

Contudo, são diversas as motivações para a internacionalização, conjugando fatores internos e externos à empresa. Embora as motivações básicas sejam de natureza interna, na medida em que a internacionalização implica uma avaliação e uma decisão por parte da gestão da empresa. Já os fatores externos podem ter um fator desencadeado da consideração das possibilidades de internacionalização. Por exemplo, em função do declínio do mercado doméstico, muitas empresas são forçadas até por uma questão de sobrevivência a explorar mercados externos. Por outro lado, a existência de capacidade de produção disponível e a percepção de oportunidades em outros mercados estimulam a empresa a assumir o risco de exportar, AICEP (2013).

De acordo com Hansson (2007), algumas das motivações para desenvolver o processo de internacionalização têm como base, a possibilidade do mercado nacional estar saturado ou a presença num determinado país conceder o acesso a recursos estratégicos. Já para Johnson e Vahlne (1977), é natural que à medida que a empresa se internacionaliza, as suas motivações sejam diferentes e variem de mercado para mercado.

Para Dunning e Lundan (2008), a expansão internacional tem como principal motivo a procura de recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos. Já para Brito e Lorga (1999), as principais motivações à internacionalização das empresas podem ser: motivações reativas, motivações proactivas e motivações mistas.

Motivações Reativas; incluem a internacionalização por arrastamento, que resulta da necessidade da empresa acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado. Incluem também os imperativos do próprio negócio, que pelas características intrínsecas da sua atividade, necessitam quase obrigatoriamente de atuar em mercados internacionais, como por exemplo as empresas de transporte aéreo.

Motivações Proativas; destacam-se neste tipo de motivações as estratégias de crescimento da empresa face à dificuldade de crescer no mercado nacional, por causa de fatores como: o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial, a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros. Assim sendo para contornar estes desafios muitas organizações optam por internacionalizar os seus produtos ou serviços. As empresas também são motivadas pelas oportunidades criadas no mercado externo, que geralmente são detetadas por parceiros de negócios. Igualmente são aqui de considerar as alterações legislativas do mercado que, se forem positivas, levam ao reforço da sua atratividade e consequentemente motivam as empresas a expandirem o seu negócio.

Motivações Mistas; aqui as razões que levam as empresas a internacionalizarem o seu negócio são: proximidade geográfica, afinidades culturais e linguísticas, que são condições quase imperiosas de que muitas empresas não prescindem; redução de riscos e de custos; fatores de produção mais baratos e mercado com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários; proximidade de fontes de matéria-prima, bem como de economias de escala na produção; apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino); a imagem internacional do país também é um fator motivacional, uma vez, que pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais.

De acordo com Simões (1997), as motivações à internacionalização das empresas podem agrupar-se em cinco grupos, as quais vêm enunciadas no seguinte quadro:

Quadro 1: Motivação para a Internacionalização das empresas

Motivações da internacionalização	
1 - Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> » Necessidade de crescimento da empresa » Aproveitamento da capacidade produtiva » Obtenção de economias de escala » Exploração de competências, tecnológicas » Diversificação de riscos
2 - Caraterística dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> » Limitação do mercado doméstico » Perceção de dinamismo dos mercados externos
3 - Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> » Resposta a concorrentes » Acompanhamento (de movimento de internacionalização) dos clientes » Abordagem por empresas estrangeira
4 - Acesso a recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"> » Custos de produção mais baixos no exterior (Ex: deslocação) » Acesso a conhecimento tecnológico
5 - Incentivos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> » Apoios dos governos (pais de origem ou de acolhimento).

Fonte: Adaptado Teixeira e Diz (2005)

AICEP (2013) apresenta quatro grupos de motivações à internacionalização das empresas:

1 – Penetração em mercados externos constitui a razão mais frequente para as empresas se internacionalizarem. Encontra-se ligada ao objetivo de crescimento da empresa explorando oportunidades de negócio no exterior; a penetração nesses mercados pode ser para perceber o dinamismo dos mercados externos, pela saturação ou do declínio do mercado doméstico. Por

Exemplo: Quando Portugal oferece boas condições como base de produção, os mercados externos são abordados, numa fase inicial, através de exportações. Em certos casos, porém, torna-se necessário o desenvolvimento de projetos localmente, como no caso da construção ou da realização de investimentos para prestar os serviços aos clientes locais.

2 – Manutenção ou reforço de relação está associada à replicação internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas em território nacional, e pela necessidade de preservar ou de aprofundar relações com grandes clientes, conjugada com objetivos de crescimento empresarial, o que leva as empresas a acompanhar os clientes internacionalmente. **Exemplo:** instalação da marca de vestuário feminino “Onara” em Angola, onde a primeira loja própria em Luanda resultou da relação com uma cliente angolana, habitual compradora dos produtos da marca em Portugal.

3 – Acesso a recursos produtivos que envolve duas facetas principais: A primeira respeita ao controlo do aprovisionamento de recursos naturais, como acontece no caso da exploração mineira ou do vinho do Porto. **Exemplo:** Investimentos da petrolífera Galp na prospeção e exploração de gás natural em Moçambique. A segunda tem a ver com a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos. A possibilidade de explorar os diferenciais de salários entre os países tem conduzido muitas empresas a localizar certas atividades intensivas em trabalho em países com mão-de-obra abundante, barata e com níveis aceitáveis de qualificação. **Exemplo:** O estabelecimento de *call centre* de empresas portuguesas em Cabo Verde.

4 – Acesso a competências. Aqui, a internacionalização resulta da preocupação de aprendizagem e de reconfiguração permanente das competências distintivas da empresa. Esta tem como objetivo, ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos gerados em espaços com forte dinâmica de inovação, procurando interiorizá-los e integrá-los de forma criativa na base de conhecimentos da empresa.

Desta forma segundo os referidos autores, é possível concluir que as motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar o processo de internacionalização são muito diversas. De modo geral, estas razões, têm sempre em perspetiva a criação de valor, possibilidade de crescimento, maximizar o lucro e minimizar os custos de aquisição, produção e vendas. A influência destes fatores em conjunto com o perfil dos gestores, bem como com o ambiente em que a empresa está inserida, constituem os verdadeiros impulsionadores da decisão e reforço do processo de internacionalização. Importa agora saber quais as formas de internacionalização das empresas.

1.3 – Estratégias ou formas de internacionalização

1.3.1 – O que internacionalizar?

Depois de feita uma breve análise das motivações à internacionalização, é importante conhecer as estratégias para a internacionalização das empresas. Neste trabalho adotaremos a proposta do guia para a internacionalização PME. A AICEP (2013, propõe a existência de duas vertentes principais: a primeira respeita ao objeto da internacionalização; e a segunda às atividades da cadeia de valor que vão ser desenvolvidas internacionalmente.

Relativamente à primeira, a empresa pode focar-se em produtos ou em serviços, ou ainda na comercialização de *know-how* ou patentes. Por **exemplo**, a empresa suíça de produtos de higiene doméstica Düring AG, que desenvolveu o WC Pato, optou por licenciar o seu *know-how*, de modo a entrar mais facilmente em mercados distantes e a preservar a manutenção da dimensão da empresa. O estabelecimento de call centre de empresas portuguesas em Cabo Verde constitui um exemplo no caso dos serviços, em contrapartida, para empresas como a Bluepharma (produtos farmacêuticos) ou a Manuel D. Poças Júnior (vinhos), o objeto da internacionalização são produtos. No entanto, em vários casos, assistimos a uma conjugação de produtos e serviços, como acontece com a Adira ou a Efacec por exemplo, que fabricam maquinaria industrial.

Quanto à segunda, a resposta depende do tipo de atividade e das motivações da internacionalização. Na atividade, a produção assenta na diferenciação. Por exemplo: pode expressar-se na exportação com eventual aprovisionamento internacional, enquanto os

serviços desagregados internacionalmente exigem pelo menos a localização da atividade de prestação dos serviços nos mercados externos.

Relativamente às motivações, se o objetivo for o acesso a recursos produtivos, a empresa internacionalizará a função produção ou, a função aprovisionamento. Se o propósito for aceder a recursos estratégicos, as possibilidades podem ser diversas, desde a atividade de I&D até à comercial.

Este guia refere que a manutenção ou reforço de redes de relações, se traduz frequentemente na internacionalização das funções de produção e comercial e que em situações de relação estreita com grandes clientes (em tipos de produção cativa ou não), a proximidade dos centros de decisão do cliente pode ser muito relevante, podendo conduzir mesmo à localização de unidades de I&D e de engenharia junto do cliente. Exemplo: a decisão de fornecedores da Autoeuropa de estabelecer escritórios com alguma capacidade de engenharia na zona de Wolfsburg para reforçarem as ligações com a Volkswagen, numa ótica de acrescentar valor.

Por fim, a regra a seguir pelas empresas industriais deve ser uma lógica de jusante para montante. Isto é, as primeiras atividades a serem internacionalizadas são as de natureza comercial (marketing, vendas, e serviço aos clientes), passando-se para a atividades de montagem, de fabrico dos produtos e por fim, a atividades de conceção e desenvolvimento dos produtos. Sendo que se o mercado principal for o da Europa Ocidental justificar-se-á, na maioria dos casos, manter a atividade industrial em Portugal e exportar, com eventual localização de unidades comerciais nos principais mercados. Mas, para mercados mais distantes como Moçambique ou a China, e protegidos como o Brasil pode tornar-se necessário o estabelecimento de unidades produtivas localmente, para os serviços em que não seja possível (ou não seja conveniente) uma relação à distância, como acontece nos tipos de organização de serviços desagregados internacionalmente e organização baseada em projetos, a localização descentralizada das atividades comerciais e de prestação de serviços nos mercados de destino é a regra. Sendo que no primeiro caso o objetivo é assegurar uma aproximação ao cliente, no segundo, é interagir com ele e com o contexto, AICEP (2013).

1.3.2 – Para onde internacionalizar?

Nos últimos anos, o rápido processo de expansão da atividade económica, trouxe consigo novos desafios às empresas. Um dos aspetos mais importantes na decisão de internacionalizar é a seleção dos mercados.

A escolha dos mercados para a internacionalização depende de fatores internos à empresa, como o tipo de atividade, as motivações da internacionalização, fatores externos, de natureza macro, designadamente a perceção de proximidade associada à localização geográfica, à língua, à história ou à integração económica regional, AICEP (2013).

Quando as motivações têm a ver com o acesso a recursos produtivos, os fatores de proximidade referidos são atenuados, pois o mais relevante será a existência das condições pretendidas. E não significa, no entanto, que eles não deixem de ter ainda um papel importante, como se observa por exemplo: na focalização das atividades de prospeção da Galp em Angola, Brasil e Moçambique ou na deslocalização da produção de empresas de vestuário para Marrocos, Tunísia ou Roménia, mas não para a China ou Índia, AICEP (2013).

Porém, se o objetivo da internacionalização for a manutenção ou reforço de redes de relações verifica-se algo de semelhante, nesse caso, a probabilidade de os fornecedores portugueses de componentes serem desafiados pelos construtores internacionais é muito superior nas localizações onde o “ser português” constitui um ativo.

Por outro lado, se a motivação dominante das empresas portuguesas for a penetração nos mercados, é natural que a internacionalização se inicie por países onde os riscos associados às dificuldades de ser estrangeiro e de desconhecimento de redes de relacionamento sejam menores, e onde as oportunidades sejam vistas como interessantes.

Contudo, as dificuldades tendem a ser encaradas como menores, em países geográfica e economicamente (casos de Espanha e França) ou psicologicamente (casos de Angola e do Brasil) próximos. Nada garante resultados positivos, principalmente se a operação internacional não for devidamente preparada e gerida.

O exemplo de muitas empresas procurarem penetrar no mercado Angolano, deve-se ao facto do ritmo do crescimento económico e a dimensão do mercado ser maior do que a presença de grandes concorrentes internacionais.

A AICEP (2013), alerta para três aspetos importantes;

1– A transportabilidade internacional da vantagem competitiva da empresa; Por Exemplo: A internacionalização da Portugal Telecom para o Brasil e sobretudo para Marrocos mostra os limites da transportabilidade internacional da vantagem competitiva.

2 – A falta de credibilidade dos potenciais clientes; Por Exemplo: A saga das encomendas venezuelanas aos Estaleiros Navais de Viana do Castelo (ENVC) é um bom exemplo da insuficiente avaliação da credibilidade das intenções de supostos clientes internacionais.

3 – O risco de instabilidade política, social e económica dos países de destino; Por **exemplo**: A falência da empresa Molin, em tempos o grande fabricante português de material de desenho e de escritório, resultou em parte das suas decisões de internacionalização para a África do Sul e a Venezuela, países onde a existência de comunidades portuguesas não lhe permitiu contrabalançar os riscos decorrentes da instabilidade política e social. Outro exemplo é o caso da Líbia, onde várias empresas portuguesas de construção fizeram apostas significativas no tempo de Khadaffi, mostra como um país pode passar rapidamente de *El Dourado* a lugar de esperanças perdidas; na mesma linha, a sustentabilidade do regime ditatorial da Guiné Equatorial, país onde algumas empresas portuguesas de construção e de arquitetura têm vindo a apostar, parece altamente questionável.

A questão da instabilidade deve ser cuidadosamente analisada pelas empresas antes de afetar demasiados recursos a mercados pouco consistentes e seguros. Porque por vezes, a expectativa de lucros a curto prazo obnubila os interesses de longo prazo das empresas: importa distinguir as realidades dos “cantos de sereia” de regimes ditatoriais e corruptos, AICEP (2013).

De acordo com referência anterior, vem ainda uma advertência que respeita ao fato de mais não ser necessariamente melhor. No caso de empresas exportarem para muitos países pode não ser mais vantajoso que exportar para um leque menor de países, desde que seja minimamente assegurada a diversificação do risco. Concluem esses autores que, numa face inicial as empresas devem procurar países encarados como próximos com mercados pouco

“povoados” por concorrentes, facilita o desenvolvimento de competências e de músculo financeiro para entrar posteriormente em mercados mais complexos e exigentes. Como exemplo, temos o processo de internacionalização do grupo *Pestana*, a principal cadeia hoteleira portuguesa, que a partir da experiência obtida em alguns países lusófonos, especialmente no Brasil, expandiu-se de seguida para a América do Sul, para só mais recentemente investir na Europa.

De acordo com outros autores como Johansson, (1990), Viana e Hortinha (2002) citado por Capela (2012) e Martín e López (2007), o processo de seleção dos mercados é composto por duas ou mais fases descritas no seguinte quadro:

Quadro 2: Escolha dos mercados

Johansson, (1990); Apresenta 4 fases determinantes na escolha dos mercados	
1ª Fase é a da Identificação do país	
<ul style="list-style-type: none"> • População, • PIB, • Estatísticas, taxas de crescimento etc. 	
2ª Fase Triagem preliminar	
<ul style="list-style-type: none"> • Análise da estabilidade política, • Distância geográfica • Desenvolvimento económico, de forma a eliminar alguns países e aceder a uma tendência dos custos de entrada no mercado 	
3ª Fase Triagem profunda	
<ul style="list-style-type: none"> • Baseada nos dados específicos da indústria e dos produtos, colecionados e analisados, estimativa do potencial do mercado, • Previsão de taxas de crescimento, • Forças e fraquezas da concorrência, • Barreiras à entrada, • Revisão dos recursos limitados da empresa; 	
4ª - A fase final	
<ul style="list-style-type: none"> • Onde os objetivos da empresa são contrapostos com os resultados reais, • Previsões nas vendas e os custos, • Faz-se uma comparação para encontrar o mercado que melhor se adapta ao investimento dos recursos disponíveis da empresa. 	
Viana e Hortinha (2002) citados por Capela (2012), apresentam 2 fases de escolha dos mercados	
1º- Escolha sistematizada	
<ul style="list-style-type: none"> • Tem como base aqueles mercados com potencial de crescimento e desenvolvimento considerável ou retorno do capital; 	
2º- Escolha oportunística	
<ul style="list-style-type: none"> • Que é baseada na semelhança do mercado de origem da empresa. 	
Martín e López (2007), identificam dois grandes grupos:	
1º- Das características do país de destino	
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve ter em conta o rendimento <i>per capita</i> , • PIB, • Nível de inflação, taxa de desemprego, taxa de câmbio, entre outros. 	
2º- Das dificuldades de atuar no mercado externo;	
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionada com a necessidade de adaptação do produto, isto é, quanto menores são as necessidades de adaptação, mais fácil será atuar no país de destino. 	

Fonte: Adaptado. Johansson, (1990), Viana e Hortinha (2002) citados por Capela (2012), Martín e López (2007).

De acordo com Capela (2012), a empresa utiliza este critério da escolha sistematizada quando decide internacionalizar as suas atividades e quando não existe um mercado alvo previamente escolhido. Porém esta escolha envolve três etapas: **1ª Etapa** Seleção de potenciais mercados; é baseada na análise de estatísticas económicas e sociais; **2ª Etapa** Estimativa do potencial de vendas da indústria em cada um dos mercados; nesta fase procede-se à avaliação do potencial total para a categoria de produtos comercializados pela empresa em cada um dos mercados selecionado; **3ª Etapa** Estimativa do potencial de vendas da empresa em cada mercado.

Na escolha *oportunistica* a seleção dos mercados é efetuada com base nas características que mais se aproximam dos mercados em que a empresa está habituada a trabalhar. Depois de feita a análise, serão selecionados apenas os mercados em que o esforço de marketing a executar esteja ao nível da performance que a empresa possa garantir.

Uma vez que é inerente ao processo de internacionalização trabalhar em meios envolventes diferentes, que de alguma forma, numa primeira fase apresentam fatores não controláveis, cabe às empresas, estudar e antecipar estes fatores através de um plano estratégico de desenvolvimento internacional com base nas informações recolhidas sobre o referido mercado. Este processo ajudará a mesma a ultrapassar da melhor forma estes obstáculos.

1.3.3 – Como internacionalizar?

Depois de feita a análise sobre o que e onde internacionalizar, importa distinguir as formas de internacionalização que estão ao dispor das empresas no processo de internacionalização. Desde logo, AICEP (2013, apresenta três grandes formas alternativas de entrada para o mercado internacional conforme se apresenta no seguinte quadro:

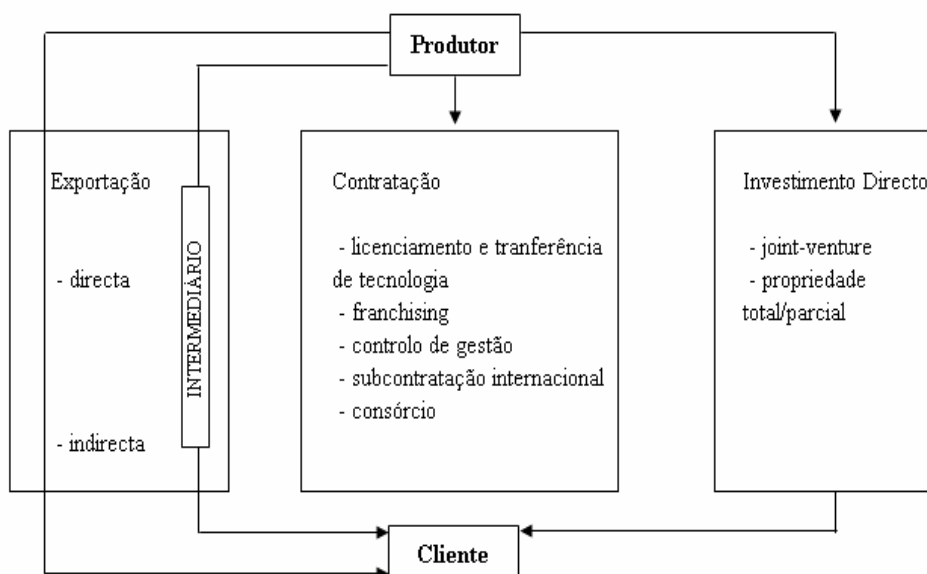
Quadro 3: Formas de internacionalização

EXPORTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">•Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)•Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)•Própria (venda diretamente para os clientes no país de destino)
FORMAS CONTRATUAIS
<ul style="list-style-type: none">•Contrato de licença (<i>know-how</i> , patentes, marcas)•Contrato de <i>franchising</i> (prestação de serviços estandarizada)•Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem)•Contrato de prestação de serviços de assistência técnica•Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura•Contrato de fornecimento de unidades industriais•Contrato de fornecimentos de infraestruturas•Subcontratação internacional•Alianças internacionais
INVESTIMENTO DIRETO
<ul style="list-style-type: none">•Investimento de raiz/Solo venture e Joint venture•Aquisição (total ou parcial)

Fonte: Adaptada AICEP (2013), *Guia para internacionalização PME*

Para Brito e Lorga (1999), as formas de entrada no mercado internacional são as descritas na seguinte figura:

Figura 1: Formas de Internacionalização



Teixeira e Diz (2005) agrupam os modos de entrada de maneira semelhante a AICEP (2013) e Brito e Lorga (1999), apenas com algumas diferenças. Teixeira e Diz (2005) consideram *joint-venture* uma forma de contratação, os outros autores consideram uma forma de investimento direto. Outra diferença tem como base as terminologias utilizadas para o investimento direto. Enquanto Brito e Lorga se referem a propriedade total e parcial, Teixeira e Diz e AICEP (2013) utilizam a terminologia aquisições (quando é adquirida uma empresa em funcionamento) e investimento de raiz (quando é criada uma nova entidade).

Para Teixeira e Diz (2005), as formas de como internacionalizar são as seguintes:

Exportação – Que pode ser Indireta, Cooperativa ou partilhada (Envolvem acordos de cooperação com outras empresas); Direta (canais de distribuição próprios).

Forma Contratual – Que pode ser através de Licenciamento, Franchising, Subcontratação, Joint-ventures, Alianças e consórcios.

Investimento direto – Através de Aquisições ou Investimento de raiz

Estes autores definem a exportação como a forma mais comum de acesso aos mercados internacionais.

Para Viana e Hortinha (1997), a exportação é considerada a alternativa de acesso aos mercados externos, bem como a que comporta menores riscos e custos porque não exige investimento em atividades produtivas no exterior. Referem ainda os autores que as vantagens das exportações são as economias de escala porque permitem que a produção seja concentrada num só local. No que respeita às desvantagens, na maior parte dos casos, não existe uma melhor adequação dos produtos às especialidades dos mercados de destino; além disso a empresa não tem, nas formas mais simples de exportação, controlo sobre o destino final dos produtos, nem sobre os preços a que estes vão ser vendidos.

Temos como exemplo de exportação a *Adira*, uma empresa fundada em 1956, que se insere na categoria das PME de vanguarda industrial portuguesa, é uma das poucas empresas nacionais a produzir bens de equipamento dedicando-se à produção de quinadoras hidráulicas, guilhotinas ou máquinas de corte *laser*. Atualmente exporta cerca de 89 por cento da sua produção para países geograficamente dispersos como por exemplo: Brasil, Austrália, Estados

Unidos, Colômbia e vários países europeus. Considerada o maior fabricante português no setor das máquinas-ferramentas, realizando elevados investimentos em I&D com o objetivo de se manter como uma das marcas de renome mundial no seu setor de atividade. Foi o primeiro fabricante português a obter a certificação ISO 9000 e o primeiro fabricante europeu a ter a gama completa de produtos com a certificação CE, AICEP (2013).

Como foi referido acima, Brito e Lorga (1999), apresentam duas formas de exportação;

Exportação direta, aquela em que a empresa vende diretamente a um distribuidor ou ao cliente final do país de destino, desenvolvendo desta forma esforços particulares em termos de marketing internacional. Viana e Hortinha (1997) referem que este tipo de exportação exige um maior envolvimento da empresa, quer a nível de recolha de informação dos mercados quer de estabelecimento da política de distribuição, comunicação e preços.

A Exportação indireta, quando a empresa não desenvolve qualquer ação especial em termos de marketing internacional, Viana e Hortinha (1997). Para estes autores, a exportação indireta é a forma com que as empresas iniciam a sua atividade internacional, e pode ser ocasional quando a empresa exporta de tempos a tempos, e ativa, quando a empresa através da exportação pretende aumentar o volume de vendas. Para Brito e Lorga (1999), a exportação indireta é a mais adequada para as empresas que não possuem experiência internacional nem grandes conhecimentos acerca dos mercados-alvo. Sendo que este tipo de exportação apresenta algumas limitações, nomeadamente, a falta de controlo e de contato com o mercado de destino, tendo em conta que o controlo do processo pertence ao efetivo exportador, a empresa não cria valor acrescentado nem ganha notoriedade e experiência internacional, os ganhos empresariais são apenas em termos financeiros.

AICEP (2013) apresenta o seguinte quadro contendo as vantagens e desvantagens das exportações diretas e indiretas:

Quadro 4: Exportações Diretas/Indiretas

	Vantagens		Desvantagens
	Diretas	<ul style="list-style-type: none">• Maior informação sobre o mercado;• Maior controlo sobre os canais de distribuição;• Controlo total ou parcial do plano estratégico de <i>marketing</i> ;• Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis	<ul style="list-style-type: none">• Maiores dificuldades de penetração inicial;• Maiores custos de estrutura;• Maiores riscos;• Domínio de informação e documentação processual.
Exportações	Indiretas	<ul style="list-style-type: none">• Maior facilidade de penetração inicial• Menores custos de representação; Perceção de risco inferior	<ul style="list-style-type: none">• Menor controlo e informação sobre o mercado;• Ausência de estratégia de entrada

Fonte: Adaptada AICEP (2013) guia para a internacionalização PME.

• Formas contratuais

Para Viana e Hortinha (1997), a internacionalização das empresas assume a forma contratual quando é feita com base num contrato entre duas empresas de países diferentes que permite a cada uma delas usar a tecnologia, marca, especificações do produto, etc. A forma contratual internacional é cada vez mais importante no desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas, auxiliando-as a promover mudanças estruturais como forma de superarem algumas dificuldades inerentes à internacionalização. Esta forma de acesso pode assumir diversas modalidades, como sejam: o licenciamento, o *franchising* e os contratos de gestão.

a) Licenciamento

O licenciamento é aquele pelo qual a empresa concede a outra empresa o direito a utilizar determinados conhecimentos ou explorar direitos de propriedade industrial com um pagamento expresse. Estes contratos têm normalmente um prazo de cinco a dez anos, exceto no caso de licenças de patente cuja duração corresponde à vida útil remanescente da patente, AICEP (2013). Para Viana e Hortinha (1997), o Licenciamento é normalmente utilizado por empresas detentoras de conhecimento tecnológico ou uma forte imagem de marca e que pretendem a rentabilidade desta sem investimentos ou com poucas despesas (exemplo: as empresas farmacêuticas e as empresas como a Disney).

Viana e Hortinha (2002) alegam que deste tipo de investimentos podem surgir alguns constrangimentos, devido à possibilidade de surgirem cópias e falsificações por parte das

empresas licenciadas, uma vez que estas tendem a adquirir autonomia tecnológica e no futuro lançam produtos similares ou superiores aos das empresas licenciadoras, passando desta forma a concorrentes. Segundo Lorga (2003), apesar dos retornos serem limitados, o licenciamento é uma forma privilegiada de aceder a novos mercados com fortes barreiras à entrada.

Quanto as vantagens e desvantagens Viana e Hortinha (1997) apresentam o seguinte quadro:

Quadro 5: Das Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Permite ultrapassar o risco de expropriação. • Rentabilização do investimento I&D. • Entrada rápida em vários mercados. • Entrada em mercados difíceis. • Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte. • Contorno aos obstáculos aduaneiros. • Não requer investimentos. • Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável. • Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de manutenção de ciclo de vida.
DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de conhecimento. • Aproveitamento escasso do mercado produzido ao valor <i>royalty</i>. • Fraco controlo sobre as operações do licenciado. • Pode ser difícil encontrar licenciados à altura. • O licenciado em geral não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações. • Existe o perigo de o licenciador violar os acordos territoriais.

Fonte: Viana e Hortinha (1997)

b) Franchising

O *franchising* é o acordo pelo qual uma empresa concede a outra “o franqueado” o direito de explorar de determinada forma um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, marca ou métodos de negociar, Teixeira e Diz (2005).

Para AICEP (2013), o *franchising* é utilizado como um modo de entrada rápido em atividades de serviços replicáveis internacionalmente, sendo uma consequência decorrente da globalização. Inicialmente estava focado num pequeno número de atividades de serviços, como o aluguer de automóveis ou serviços de venda de combustível, e alargou-se a outras

actividades, desde os restaurantes de comida rápida ao vestuário ou à cosmética, nomeadamente através da utilização do *business-forme franchising*, em que o pacote de serviços fornecido pelo franqueador não inclui apenas o produto e a marca, mas também o modelo de negócio a adotar pelo franqueado. No caso português, cabe destacar a expansão da Parfois – uma empresa de acessórios de moda que conta hoje com lojas em 40 países, de Portugal à Rússia e do Panamá às Filipinas – e que constitui um inquestionável exemplo de sucesso.

O prazo do contrato de *franchising* é variável embora durações de cinco anos, renováveis, sejam relativamente frequentes. É importante ainda referir que existem dois diferentes modelos de gestão de negócio que se podem estabelecer nos contratos *franchising*; o *direct franchising*, onde o franqueador independentemente da sua localização negocia diretamente com o franqueado, controla o seu comportamento e gere o negócio no seu todo e o *master franchising*, em que a responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão do negócio em alguns países ou regiões é atribuída, sob contrato a um intermediário designado por *master franchisee*, que se encarrega da seleção dos franqueados, do controlo da sua atividade e da prestação de apoio continuado no território definido, AICEP (2013).

Viana e Hortinha (1997) identificam três grandes tipos de *franchising*:

- *Franchising* de produção – em que está em causa a concessão de *Know-how*, licença de produção e direitos de comercialização de produtos ou tecnologia.
- *Franchising* de distribuição – o franqueado neste modo de contrato promove e vende o produto concebido e produzido pelo franqueador.
- *Franchising* de serviços – consiste na exploração de uma insígnia concedida ao franqueado, baseada na transferência de *know-how* e métodos de gestão, e em muitos casos no fornecimento de produtos.

Quadro 6: Vantagens e Problemas do *Franchising*

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Valor da marca e do produto cedidos pelo franchisador.• O aconselhamento de gestão concedido pelo franchisador.• O franchisador poderá facilitar a obtenção do capital necessário ao desenvolvimento do negócio, através de acordos que possua em entidades financeiras.• Os franchisados muitas vezes não seriam suficientemente empreendedores sem ajuda do franchisador• Obtenção de <i>know-how</i> completo de um negócio.
PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Regulamentação governamental com restrições aos franchisadores• Elevadas taxas de importação fora da União Europeia dos Estados Unidos e do Japão.• A dificuldade de controlo dos franchisados aumenta com a dimensão da rede.• Problemas com patentes e marcas registadas.• Recrutamento de franchisados de qualidade.• Formação do pessoal dos franchisados no estrangeiro.• Linguagem e barreiras culturais.• Disponibilidade de matérias-primas locais para manter os níveis de qualidade.• Adaptação do <i>package</i> a franchisar às necessidades específicas dos mercados

Fonte: Adaptado Viana e Hortinha (1997)

c) Contratos de Gestão

De acordo com Viana e Hortinha (1997), o verdadeiro contrato de gestão surge quando o proprietário confia na totalidade a gestão de um bem a uma sociedade, com o fim de rentabilizar a curto prazo os capitais investidos. Para AICEP (2013), o contrato de gestão é o acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou dos resultados operacionais. Estes contratos surgem quando o proprietário do negócio não tem as competências adequadas para o gerir, entregando a gestão operacional a uma empresa especializada. São contratos que têm uma duração definida, eventualmente renovável e podem ser contratos longos ultrapassando por vezes os dez anos.

Os contratos de gestão são particularmente comuns em três áreas: a) Exploração mineira, em países onde o subsolo é considerado como propriedade pública; b) Gestão de infraestruturas, nomeadamente em portos e aeroportos; e c) Hotelaria. Neste caso, eles constituem uma forma de entrada relativamente comum, pois permitem assegurar a gestão do hotel por cadeia

internacional especializada e, ao mesmo tempo, beneficiar da imagem e do sistema de reservas da cadeia, AICEP (2013).

Viana e Hortinha (1997) apresentam como exemplo o grupo Pestana presente em Moçambique, Brasil, etc., onde explora várias entidades hoteleiras mediante contrato de gestão.

Como instrumentos de internacionalização estes contratos de gestão apresentam vantagens e alguns riscos:

Quadro 7: Vantagens e desvantagens dos Contratos de Gestão

VANTAGENS
• Ultrapassagem de riscos políticos.
• Marcar posição em mercados potencialmente interessantes.
• Teste inicial do mercado
• Ligação com outros modos de operação
• Garantia de segurança e qualidade de aprovisionamento.
• Criação de outras oportunidades de mercado.
DESVANTAGENS
• Possibilidade de criar um concorrente.
• A dificuldade de controlar plenamente as operações.
• A possibilidade de interferência governamental.
• A dependência face à situação financeira do contratante.
• A diferença de perspectivas entre os parceiros pode gerar tensões difíceis de ultrapassar.

Fonte: Adaptada AICEP (2013) Guia para a internacionalização PME

• **Investimento Direto** – Esta forma de internacionalização das empresas consiste na aquisição de ativos operacionais no estrangeiro, Teixeira e Diz (2005).

De acordo com Viana e Hortinha (1997), esta forma de internacionalização envolve uma participação mais intensa nos mercados, pois em princípio a empresa é detida a 100%, a propriedade total das operações requer um maior investimento e maior esforço de gestão, oferecendo em contrapartida, o controle total dos negócios no mercado.

A decisão de entrada pela via do investimento direto é a que envolve maiores custos e risco, dado que as empresas precisam de adquirir ativos – máquinas, mobiliário e, por vezes, terrenos e edifícios nos países de destino – bem como possuir uma força de trabalho no local,

constituída por colaboradores desse país ou enviados a partir da sede (expatriados), AICEP (2013).

O Investimento Direto poderá assumir duas formas diferentes: o investimento de raiz quando a empresa cria uma nova empresa no mercado externo; ou o investimento por via aquisitiva, quando adquire uma empresa já em funcionamento. Esta tem a vantagem de permitir o acesso mais rápido ao mercado o que por vezes assume particular importância e explica a frequência da sua utilização, Teixeira e Diz (2005).

Investimento de Raiz – As empresas multinacionais mais experientes tendem a preferir a construção de novos projetos de raiz, porém, esse tipo de investimento é o que envolve os maiores riscos e as maiores recompensas, Viana e Hortinha (2002).

O investimento de raiz é a estratégia de entrada no mercado internacional menos popular devido aos altos custos relacionados com a construção ou a compra de novas instalações. Este tipo de investimento desenvolve-se quando uma empresa investe diretamente, por exemplo nos contratos institucionais, no recrutamento de pessoal, em instalações de linhas de montagem ou fábricas no país de destino. Temos como **exemplo** a AutoEuropa, em que a Volkswagen, em colaboração com a Ford, construiu uma fábrica de automóveis em Palmela, de acordo com a estrutura e tecnologia que a empresa-mãe tinha vindo a aperfeiçoar. Foi necessário desencadear um complexo processo de negociação com o governo português e as autarquias, absorver elementos sobre a legislação local, recrutar e formar os novos colaboradores da empresa e organizar a logística do abastecimento de componentes e expedição da produção, AICEP (2013).

As vantagens do investimento de raiz têm a ver com tecnologias atuais, produção integrada e a eficiência operacional; as limitações, prendem-se com os custos do investimento, a necessidade de operacionalizar o negócio e a perspectiva temporal mais alargada, Dias (2007).

Aquisição – Em alternativa, o investidor pode optar por adquirir, todo ou parte do capital de uma empresa já existente. Os problemas relativos às aquisições prendem-se, sobretudo, com a dificuldade de identificação e seleção de empresas alvo e com a sua integração cultural. No entanto, a aquisição permite uma entrada mais rápida no mercado, recuperando assim o

investimento num período mais curto, Viana e Hortinha (2002). Por exemplo, a aquisição, em 2001, da segunda maior rent-a-Car do Brasil, Unidas, pelo grupo português SAG, importador do grupo Volkswagen. Esta aquisição foi recentemente reforçada pela da *Best Fleet*, que permitiu alargar a oferta à gama alta dos carros de aluguer. As vantagens das aquisições têm a ver com a rápida entrada no mercado internacional, o acesso aos canais de distribuição, a existência de experiência de gestão, de nomes de marca e reputação já estabelecidos e a diminuição da concorrência. As limitações prendem-se com a integração nas operações já existentes, problemas de comunicação e coordenação, necessidade de enquadramento nos negócios já existentes, Dias (2007).

Joint Ventures – É também uma forma de investir no mercado internacional. O capital necessário, o risco do investimento estrangeiro e a dimensão de alguns mercados de destino, levam muitas empresas a juntar esforços e a formar *joint ventures*. Estas desenvolveram-se inicialmente como resposta à proibição, em vários países, de uma empresa estrangeira ter uma quota elevada, geralmente mais de 49% da empresa local. Assim, um parceiro local tornava-se indispensável para poder operar nesses mercados uma vez que este tem geralmente melhor conhecimento da legislação, dos canais de distribuição, dos processos de recrutamento, entre outros, AICEP (2013).

Para Teixeira e Diz (2005), as joint-ventures são acordos entre empresas, de dois países diferentes, que estabelecem a constituição de uma nova entidade empresarial, com a finalidade de levar a cabo um negócio num dos países sendo que os riscos e os benefícios que daí surgirem serão partilhados por ambas as partes. Lorga (2003) defende que algumas das desvantagens inerentes a este tipo de investimento passam pelo facto de existir um controlo apenas parcial da empresa, problemas de comunicação e gestão e culturas empresariais diferentes. O principal problema de uma *joint venture* consiste na identificação de um parceiro adequado. Por isso, é fundamental que o parceiro escolhido seja confiável, motivado e com competências complementares às da empresa que procura estabelecer-se no novo mercado.

Apesar das restrições legais, as *joint ventures* continuaram a prosperar, entre empresas com níveis de complementaridade de competências que facilitam o desenvolvimento da filial conjunta. Um bom exemplo positivo desta cooperação entre empresas estrangeiras é o da

Vivo, uma *joint venture* entre a Portugal Telecom e a Telefónica no Brasil, posteriormente à aquisição pela Portugal Telecom da Telespcelular em 1998. Após a cedência da sua quota na Vivo, a Portugal Telecom adquiriu uma participação de 22,4% na Oi, outro operador relevante no mercado brasileiro, AICEP (2013).

1.4 – Obstáculos à internacionalização

Assim como os motivos, os destinos e as formas de internacionalização, os obstáculos à internacionalização também podem ser internos ou externos às empresas. São diversas as causas identificadas enquanto elementos inibidores no processo de internacionalização das empresas. Simões (1997) assinala as seguintes barreiras no acesso a mercados internacionais: falta de cobertura dos riscos internacionais, défice de apoios à internacionalização, intensidade da concorrência externa e carências na política de preços.

De acordo com Ribeiro (2010), as razões de ordem externa frequentemente apontadas pelos autores prendem-se com: a turbulência e incertezas dentro dos mercados e da própria indústria, políticas relacionadas com o sector, legislação que inclui direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados, taxas de câmbio, instabilidade política, capacidade de financiamento, tecnologia indisponível e protecionismo, entre outros. Diferentes das barreiras externas, as internas têm a ver com a pouca experiência, *background* e educação, falta de informação disponível, propensão ao risco e as barreiras psicológicas, sendo que, as duas maiores barreiras psicológicas à penetração nos mercados, via exportação têm relação entre si: as empresas desconhecem as principais matérias envolvidas na atividade exportadora e têm receio dos riscos acrescidos que ela envolve.

As barreiras para a internacionalização das empresas apontadas pela AICEP (2013), são as seguintes:

Quadro 8: Fatores Inibitórios à Internacionalização

FINANCEIROS/GESTÃO
• Risco com os tipos de câmbio
• Custos com as Exportações
• Falta de incentivos fiscais
• Problemas com a capacidade de gestão/RH
COMERCIAIS
• Desconhecimento de oportunidades comerciais
• Dificuldades de acesso a potenciais compradores no exterior
CULTURAIS
• Língua
• Costumes
• Gostos
• Tradições
LEGAIS/POLÍTICAS
• Barreiras alfandegárias e não alfandegárias
• Limites à detenção de empresas
• Limites à repatriação de benefícios.
• Obrigação de contratação de mão-de-obra local e limitação ao número de trabalhadores estrangeiros

Fonte: Adaptada AICEP (2010) *Marketing nos negócios internacionais*

Conclui-se que, o sucesso nos mercados internacionais não está relacionado com a dimensão da empresa, mas sim com a capacidade interna, os recursos disponibilizados e com a consistência e eficácia das estratégias adotadas em sintonia com as exigências dos diferentes mercados internacionais.

1.5 – Recursos ou apoios financeiros à internacionalização

Se até há alguns anos atrás, o acesso a recursos financeiros nem sempre era fácil, ele tornou-se hoje, face às restrições do financiamento bancário, um elemento fortemente condicionador da capacidade de internacionalização de muitas empresas, tanto em Portugal como em outros países. A abertura do capital das empresas pode ser essencial para atenuar esta restrição e possibilitar uma trajetória de internacionalização mais consistente, AICEP (2013).

Antes de nos debruçarmos sobre este tema, importa conhecer num contexto geral, os fundos comunitários criados através da política comunitária de coesão, com vista a favorecer o desenvolvimento harmonioso, e equilibrado e sustentável das regiões da União Europeia (UE).

Destacam-se no do período de 2007/2013 o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE) e o Fundo de Coesão. Com o objetivo de reforçar a coesão económica e social, responder aos desafios relacionados com as disparidades económicas, sociais e territoriais (Regulamento (CE) N.º1083/2006 do Conselho de 11 de Julho de 2006).

O FEDER foi criado com o intuito de reduzir a diferença entre os níveis de desenvolvimento das regiões europeias e recuperar o atraso das regiões menos favorecidas, designadamente as zonas rurais e urbanas, as regiões industriais em declínio e as zonas com desvantagens em termos naturais ou geográficos (Regulamento (CE) N.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Julho de 2006).

O FSE foi criado a fim de apoiar as prioridades da comunidade no que diz respeito à necessidade de reforçar a coesão social, actuando ao nível do emprego e das oportunidades de emprego. (Regulamento (CE) N.º 1081/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Julho de 2006).

De acordo com o Regulamento (CE) N.º 1084/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Julho de 2006 o Fundo de Coesão contribui para o financiamento das intervenções no domínio do ambiente e das redes de transeuropeias de transportes nos dez novos Estados-Membros, bem como em Espanha, Grécia e em Portugal com vista a acelerar a convergência das regiões e dos Estados-Membros menos desenvolvidos. A ação realizada no âmbito desses fundos deve integrar a nível nacional e regional, as prioridades definidas pela Comunidade a favor do desenvolvimento sustentável, reforçando o crescimento, a competitividade, o emprego e a inclusão social, protegendo e melhorando a qualidade de vida. Com esse intuito o FEDER, o FSE e o Fundo de Coesão devem contribuir de forma adequada para a realização dos três objetivos:

- **Convergência**
- **Competitividade Regional e do Emprego**
- **Cooperação Territorial Europeia**

Para tal, o Conselho adotou antes de 1 Janeiro de 2007 as «orientações estratégicas da Comunidade em matéria de coesão» que definem as prioridades e os objetivos da política de coesão no período de 2007/2013. Com base nessas orientações os Estados-Membros adoptaram um Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que serviu de base para a programação das acções financiadas pelos Fundos e assegura a coerência das intervenções dos Fundos com as orientações estratégicas.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) estabelecido para o período de 2007/2013, teve como principal desígnio estratégico a qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, não descurando a igualdade de oportunidades e o aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.

A prossecução deste quadro foi assegurada pela concretização de três grandes Agendas Operacionais Temáticas como se apresenta no seguinte quadro:

Quadro 9: Agendas Operacionais Temáticas

Agendas Operacionais Temáticas
<p>1) - Programa Operacional para o Potencial Humano – co-financiado pelo FSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visa a promoção das qualificações escolares e profissionais dos portugueses; bem a promoção do emprego e da inclusão social; e as condições para valorização da igualdade do género e da cidadania plena. <p>2) - Programa Operacional Fatores de Competitividade (POFC) co-financiado pelo FEDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visa estimular a qualificação do tecido produtivo, por via da inovação do desenvolvimento tecnológico e do estímulo do empreendedorismo, bem como da melhoria das diversas componentes da envolvente da atividade empresarial com o relevo para a redução de custos

públicos de contexto.

A relevância deste programa operacional em relação aos restantes vem da sua importância para as PME, na medida em que se materializa essencialmente através dos sistemas de incentivos às empresas. O POFC tem como objetivo melhorar a eficiência e a qualidade das instituições públicas, bem como fornecer estímulos à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico, incentivos à modernização e internacionalização empresariais e a promoção da sociedade da informação e do conhecimento.

3)- Programa Operacional para a Valorização do Território – co-financiado pelo FEDER e Fundo de Coesão.

- Visa dotar o país e as suas regiões de melhores condições e atratividade para o investimento produtivo, bem como a melhoria das condições de vida para as populações.

Fonte: Adaptada *Quadro de Referencia Estratégico Nacional Portugal (QREN) 2007/2013*

Como apresentado no quadro acima, os Sistemas de Incentivos às empresas assumem uma relevância significativa no domínio da prioridade dos fatores de competitividade, no qual se insere o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME.

A execução destes fundos comunitários, para além do respetivo Programa Operacional temático (PO FC), concretiza-se também pela via dos programas operacionais regionais:

Programa Operacional Regional Norte (PO Norte)

Programa Operacional Regional Centro (PO Centro)

Programa Operacional Regional Lisboa (PO Lisboa)

Programa Operacional Regional Alentejo (PO Alentejo)

Programa Operacional Regional Algarve (PO Algarve)

O critério de afetação das candidaturas a cada um dos Programas depende, por um lado, de se tratar de Regiões de Convergência – Norte, Centro e Alentejo – e, por outro, da Modalidade de projetos. Mais à frente, será concretizado o algoritmo de afectação.

É com base nos projetos cuja responsabilidade de análise coube à AICEP, enquanto Organismo Intermédio, aprovados no âmbito destes Programas que, no ponto quatro deste relatório apresentaremos os resultados no contexto do Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das PME. Para já, depois de feito um enquadramento geral sobre a política comunitária de coesão económica e social, e tendo em conta os objetivos deste relatório, importa conhecer os principais apoios ou instrumentos financeiros à internacionalização.

De acordo com o guia prático de apoios financeiros à internacionalização disponibilizado pela AICEP (Novembro de 2013), existem os seguintes grupos de apoios e instrumentos financeiros à internacionalização das empresas:

1)- Sistemas de Incentivos às empresas (QREN)

a)- Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização de PME

b)- Sistema de Incentivos à Inovação

2)-Instrumentos de financiamento

a)- Linhas de crédito

b)- Capital de risco

c)- Fundos de capital – SOFID, e Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique

3)- Gestão de riscos

a)– Seguros de crédito com garantia do estado

b)- Garantia mútua

4)- Multilaterais financeiras

1.al.a) - Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização de PME – visa a promoção da competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa no mercado global. Como veremos mais tarde,

este Sistema apoia projetos de investimento em fatores dinâmicos da competitividade promovidos por empresas, Associações, Entidades Públicas e Entidades do SCT (Sistema Científico e Tecnológico).

1.al.b) - Sistema de Incentivos à Inovação - Visa apoiar os projetos de investimento de inovação produtiva, que contribuam para promover a inovação no tecido empresarial, pelas vias da produção de novos bens, serviços e processos, da internacionalização, da introdução de melhorias tecnológicas, da criação de unidades, do empreendedorismo qualificado e do investimento estruturante.

2.al.a) - Linhas de crédito – Ao longo do período de vigência do QREN, foram criadas as linhas de crédito PME Investe, QREN Investe e PME Crescimento que apoiam projetos de investimento em ativos fixos corpóreos e incorpóreos, bem como o aumento do fundo de maneio associado ao incremento da atividade das PME e ao reforço de Tesouraria.

Quadro10: Linhas de crédito PME Investe, QREN Investe e PME Crescimento

	VALOR DA LINHA	VALOR DAS OPERAÇÕES
PME-Investe I	593.000.000	747.469.000
PME-Investe II	1.010.000.000	792.289.000
PME-Investe III	1.862.403.000	1.766.317.000
PME-Investe IV	1.959.612.000	1.853.729.000
PME- Investe V	750.000.000	728.544
PME- Investe VI	1.250.000.000	1.507.204.000
PME-Investe VI aditamento	1.500.000.000	830.450.000
QREN-Investe	800.000.000	48.935.000
PME Crescimento	2.500.000.000	1.663.305.00
PME Crescimento 2013	2.000.000.000	1.872.244.000
PME Crescimento 2014	2.000.000.000	17.675.000

Fonte: PME Investimentos (31 Março de 2014)

Linha Investe QREN (1.000 milhões de euros), Linha de financiamento ao investimento empresarial aprovado no QREN, em complemento ao financiamento comunitário atribuído, com um prazo máximo de financiamento de 8 anos.

2.al.b) Capital de risco:- traduz-se no reforço da estrutura financeira das empresas, através de uma participação temporária e, em regra, minoritária, com o objetivo de financiar projetos de arranque, expansão, modernização e internacionalização, bem como de reestruturação e reforço da capitalização das empresas.

2.al.c) Fundos de capital: a SOFID – A EDFI Portuguesa (EDFI- European Development Financial Institutions), que visa a dinamização dos setores empresariais dos países menos desenvolvidos e o apoio às empresas portuguesas nos investimentos em países em desenvolvimento e em países emergentes, que contribuam para o desenvolvimento sustentado desses países, nomeadamente os beneficiários da ajuda pública ao desenvolvimento (APD) portuguesa.

E o Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique: Visa Financiar projetos de investimento, da iniciativa pública ou privada, a realizar por empresas portuguesas, prioritariamente nas áreas da energia, ambiente, infraestruturas e turismo.

3.al.a) – Seguros de crédito com garantia do estado objetivo: cobertura de riscos políticos e extraordinários associados ao país importador, aqui têm: Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países Fora da OCDE + Turquia e México, com Garantia do Estado - Linha de Seguro de Créditos à Exportação no valor global de 1.000 Milhões de Euros totalmente garantidos pelo Estado e disponibilizada através da COSEC, S.A. para a cobertura de riscos de crédito de natureza comercial e política de operações de exportação de bens e serviços, com incorporação nacional e com um período de crédito até 2 anos, abrangendo todos os países fora da OCDE, bem como a Turquia e o México.

Convenção Portugal-Angola (Seguro) - Visa o desenvolvimento e reforço das relações de cooperação económica entre Portugal e Angola, através da cobertura de riscos de crédito inerentes à exportação de bens de equipamento e serviços de origem portuguesa destinados a Angola que garante, em contrapartida, o bom pagamento e a transferência dos montantes relativos às exportações efetuadas ao abrigo da Convenção, apoio a operações de exportação

de bens de equipamento e serviços portugueses de médio/longo prazo, com cobertura da COSEC, podendo assumir a forma de crédito fornecedor ou crédito comprador.

3.al.b) - Garantia mútua: Tem como objetivos facilitar o acesso ao crédito e promover a melhoria das condições de financiamento, através da prestação de garantias financeiras que facilitem a obtenção de crédito em condições adequadas às necessidades de investimento e ao ciclo de atividades das PME.

4)- Multilaterais financeiras: As Instituições Financeiras Internacionais visam a promoção do desenvolvimento sustentável nos países em vias de desenvolvimento, fomentando o crescimento económico e a cooperação à escala global. A participação de Portugal nestas Instituições prossegue objetivos de natureza política e económica, dos quais se destacam: Garantir a defesa dos interesses estratégicos da política externa, de Internacionalização e de cooperação portuguesa; aumentar a visibilidade e influência nacional nas IFI (Instituto de Fomento Industrial); promover vantagens mútuas de cooperação económica e facilitar o acesso das empresas e consultores nacionais ao denominado mercado das multilaterais financeiras, cuja oferta à escala global ultrapassa os 100 mil milhões USD/ano.

O mercado das multilaterais financeiras apresenta um enorme potencial no que diz respeito a oportunidades de negócio, investimento e parcerias internacionais:

O Governo português é acionista das principais Instituições Financeiras Internacionais:

- [Grupo Banco Mundial](#)
- [Grupo Banco Africano de Desenvolvimento](#)
- [Grupo Banco Asiático de Desenvolvimento](#)
- [Grupo Banco Inter-Americano de Desenvolvimento](#)
- [Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento](#)
- [Corporação Andina de Fomento](#)

2 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

2.1– Justificação da escolha da modalidade de estágio

A escolha pela modalidade estágio deve-se, ao facto, primeiramente, de estar a fazer um mestrado fora da área científica da minha licenciatura e, em segundo lugar, por não possuir qualquer experiência profissional na área de gestão pública. Assim, através deste estágio curricular ser-me-á possível adquirir competências e conhecimentos práticos, enriquecer e alargar os meus conhecimentos e preparar-me para a inserção no mercado de trabalho.

No que diz respeito à instituição de acolhimento, podemos dizer que a procura da instituição foi conturbada. Inicialmente procurei para local de estágio algumas instituições bancárias, bem como, a Câmara Municipal de Odivelas. À Câmara, foi solicitado o estágio através do ISG, mas a resposta demorou meses. Durante esse período de espera, tive conhecimento de que a AICEP Portugal Global recebia estagiários e solicitei ao ISG que fizesse um pedido de estágio ao qual a AICEP deu rapidamente uma resposta positiva, dizendo que podia começar o estágio no mês Janeiro. Por coincidência na mesma semana tive resposta da Câmara Municipal de Odivelas e do Banco Santander Totta, mas a essa altura já estava interessadíssima no trabalho que a AICEP desenvolve no âmbito dos Incentivos para a Internacionalização das PME.

Dado o seu papel no quadro de gestão e acompanhamento de projetos de internacionalização das PME, o estágio na AICEP irá proporcionar-me conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição e em particular do departamento PME Incentivos, para além de que será extremamente útil para desenvolvimento das minhas competências profissionais e para o meu curriculum em particular.

2.2 – Objetivos gerais

O objetivo geral deste estágio foi:

Analisar o funcionamento do Departamento PME Incentivos, em particular a sua intervenção no âmbito da gestão do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME.

2.3 – Objetivos específicos

Os objetivos específicos previstos com a realização deste estágio são:

- Conhecer o SI PME;
- Saber para que atividades estão canalizados os incentivos;
- Compreender as condições de elegibilidade do promotor e do projecto;
- Identificar quais as despesas elegíveis e as despesas não elegíveis, e as taxas e limites máximos de incentivo;
- Conhecer a evolução dos concursos no âmbito do SI PME;
- Perceber se existem sectores de atividades priorizados na concessão de incentivos e porquê;
- Perceber qual foi a fileira com o maior número de projetos aprovados por Programa Operacional (PO);
- Saber qual foi a fileira que teve maior investimento e incentivo;
- Verificar se essa fileira foi também a fileira com maior número de projetos;
- Saber se existem diferenças de incentivos por região;
- Perceber se existem outras especificidades regionais e porquê;
- Verificar quais foram os mercados mais procurados pelas PME e porquê.

Metodologia

Para a concretização desses objetivos foram desenvolvidas as seguintes atividades:

Leitura de manuais, documentos técnicos e legislação aplicável, bem como pesquisa de informações na Intranet (rede interna da AICEP) e no site da AICEP, entre outros.

Apuramento dos resultados do SI PME, nas modalidades de Projetos Individuais e Projetos Conjuntos durante o período de vigência do QREN, através dos dados disponibilizados pela entidade de acolhimento.

3 – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: AICEP Portugal Global

3.1 – Missão e valores

A AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal resultou da fusão, em 2007, entre a API - Agência Portuguesa para o Investimento e o ICEP Portugal. É uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo capaz de intensificar a globalização da economia portuguesa. A AICEP tem como principais competências: o apoio à exportação nacional, a promoção da internacionalização das empresas, a captação de investimento estruturante e a promoção da imagem de Portugal. Para concretização destes desígnios presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, procede à identificação de oportunidades de negócio internacionais, acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas em especial, das PME. No âmbito da captação de investimento efetua o acolhimento das propostas de investimento estrangeiro em Portugal e, caso se justifique, o respetivo encaminhamento para as entidades competentes.

A AICEP Portugal Global tem como missão, segundo apresenta na sua página oficial, os seguintes pontos:

- Atrair investimento estrangeiro para Portugal;
- Acompanhar os investidores internacionais e nacionais em todos os seus contactos com a administração pública;
- Facilitar todo o processo do investimento de modo a apoiar a expansão internacional dos negócios das empresas portuguesas.

Através dos seus gestores de cliente, a AICEP na sua plenitude, atua de acordo com os seguintes critérios fundamentais:

- Proximidade com os clientes (Empresas);
- Apoio personalizado e pontual durante todo o processo de internacionalização;

- Apoio externo através das redes das embaixadas;
- Responsabilidade organizacional;
- Integridade;
- Rigor;
- Respeito pelos interesses das empresas.

A AICEP pretende desta forma contribuir para a competitividade da economia portuguesa e ser reconhecida como dinamizadora de negócios nas áreas do Investimento (em mercados estratégicos e em Portugal), da Internacionalização (divulgando oportunidades de negócios internacionais), e atuando em Rede (através de intercâmbios e ligações entre Grandes e/ou Pequenas e Médias Empresas).

A nível dos Sistemas de Incentivo do QREN, a AICEP intervém como Organismo Intermédio nos termos do n.º3 do artigo 21.º do Regulamento do SI PME, pronunciando-se sobre projetos com forte componente de internacionalização, designadamente nos projetos em que as despesas de internacionalização sejam iguais ou superior a 50% do total de investimento. Adicionalmente, no âmbito do SI Inovação a AICEP é o Organismo Intermédio para os grandes projectos de investimento (acima de 25 milhões de euros), bem como, para os projectos de investimento realizados por grandes empresas (facturação consolidada acima de 75 milhões de euros). Referência também para o SI I&DT, onde a AICEP intervém nos projetos de regime especial (acima de 15 milhões de euros).

3.2 – Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da AICEP segue um modelo de base comercial, dividindo-se em três grandes áreas:

- Áreas de Negócio: Grandes Empresas, PME, Direcção de Relações Institucionais e Unidade de Gestão das Associações;

- Áreas de Apoio ao Negócio: nas quais se incluem as Equipas de Incentivos e demais áreas de entrega de produtos e serviços da Agência (Informação, Capacitação, InovContacto, Conhecimento, Promoção e Gestão de Eventos);
- Áreas de Suporte: Direcções Financeira, Recursos Humanos, Contact Center, Património, Logística e Compras e Sistemas de Informação.

No topo da hierarquia, encontra-se o Conselho de Administração, constituído por um Presidente e quatro Administradores Executivos.

Cada unidade orgânica responde a um membro do Conselho de Administração, sendo que, no caso da Incentivos PME, o titular do pelouro, à data de realização do presente Relatório, é o Dr. Luís Castro Henriques.

3.3 – Canais de relacionamento

O principal canal de relacionamento da Agência é o Gestor de Cliente. A AICEP possui duas Áreas Comerciais, de Grandes Empresas e de PME, para além de uma área de Relações Institucionais (DRIME) e de Gestão das Associações (UGA)

Fisicamente, a AICEP tem a sua sede no Porto, muito embora a maioria dos seus colaboradores em Portugal esteja afecta aos escritórios em Lisboa. A AICEP possui ainda uma rede de Lojas de Exportação, presente nos distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Faro, Guarda, Leiria e Viseu.

Através da sua Rede Externa, a AICEP assegura a cobertura de mais de 80 mercados, prestando serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identificando as oportunidades de negócios internacionais e acompanhando o processo de internacionalização das PME portuguesas.

Dentro da Europa, a AICEP detém oito Centros de Negócio, nove Escritórios e sete Representantes, conforme distribuição da seguinte figura:

Figura 2: Mapa de presenças da AICEP na Europa



Sendo que os pontos em vermelho correspondem aos centros de negócio, os pontos em roxo aos escritórios e os pontos em azul às representações. Fora da Europa, a AICEP dispõe de oito Centros de Negócio, nomeadamente em Nova Iorque, Rabat, Pequim, Luanda, Maputo, São Paulo e Singapura, de nove Escritórios (Toronto, São Francisco, Cidade do México, Bogotá, Argel, Tunes, Abu Dhabi, Xangai, Tóquio e Macau), e ainda de sete Representações, nas cidades de Caracas, Praia, Trípoli, Buenos Aires, Santiago do Chile, Benguela, Joanesburgo, Kuala-Lumpur e Jacarta.

3.4 – Produtos e serviços da AICEP

Os produtos e serviços disponibilizados pela AICEP Portugal Global estão segmentados da seguinte forma:

Produtos de Informação

- **Informação de Mercados:** Análise/estudo sectorial de Mercado; Condições legais de acesso ao Mercado; Fichas Mercado; Guia prático de acesso a Mercado; Informações e endereços úteis; Oportunidades de Negócio, Relações económicas bilaterais.

- **Informação Empresarial:** Base de Dados da Oferta Nacional; Idoneidade Comercial; Informação sobre empresas em Portugal.

- **Estatísticas:** Informação estatística sobre indicadores macroeconómicos; Estatísticas do Comércio Internacional; Investimento; Pesquisa estatística a pedido (Guia do exportador e do investidor).

Capacitação e conhecimento - Informação sobre mercados, formas de abordagem e de funcionamento, práticas de entrada, processos de exportação, procedimentos inerentes à instalação nos mercados, etc.

BIU – International Business Intelligence Unit, rede de inteligência competitiva que envolve empresas, universidades e Estado.

Diálogos de Internacionalização: Debates com personalidades sobre temáticas da atualidade que concorrem direta ou indiretamente para a competitividade das empresas portuguesas nos Mercados Externos.

Programa de Formação para PME: Conjunto de oito módulos em domínios distintos do negócio internacional, permitindo, deste modo, abranger a diversidade do tecido económico, e sobretudo o saber fazer, ou seja, responder às suas necessidades específicas e respetivo posicionamento em termos de compromisso internacional.

Promoção da oferta nos mercados: Organização de missões empresariais, de feiras internacionais, de visitas oficiais de órgãos de soberania, de campanhas de mercado e apoio à participação em eventos no estrangeiro, etc.

Serviços personalizados: De aconselhamento e consultoria (apoios à atividade comercial das empresas nos mercados, programas de contactos, listas de importadores, PortugalNews por temas, entre outros).

Formação: Programa *InovContato* - Promoção e acompanhamento de estágios profissionais, no estrangeiro, a jovens recém-licenciados.

4 – DEPARTAMENTO DE INCENTIVOS PME (AICEP)

4.1 – Enquadramento e descrição do local de estágio

O Departamento de Incentivos PME faz parte da área de Apoio ao Negócio da AICEP Portugal Global, e no Conselho de Administração responde diretamente ao Administrador Executivo, Dr. Luís Castro Henriques. O quadro do pessoal é composto por dez elementos, do qual fazem parte o Coordenador Dr. Francisco Baptista, uma assistente, os restantes oito elementos exercem funções técnicas no departamento.

O estágio, com duração de cerca de quatro meses teve início no dia 20 de Janeiro e terminou no dia 30 de Maio de 2014. No primeiro dia de estágio, tive a primeira reunião com o Coordenador do departamento, o Dr. Francisco Baptista e a Dra. Paula Pacheco que acompanharia diariamente o meu estágio. Nessa reunião discutiram-se os meus objetivos do estágio já apresentados neste relatório, foi-me apresentado o plano de trabalho de acordo com esses objetivos, ficou ainda acordado nessa reunião que devido ao curto período de estágio e o volume de trabalho a desenvolver, teria que dividir as atividades por períodos, ou seja, no período da manhã trabalharia nas listas dos projetos e outras atividades que surgissem, e no período da tarde dedicar-me-ia exclusivamente à elaboração do relatório tendo em conta o enquadramento teórico de acordo com o tema do mesmo.

A atividade da Área Incentivos PME está concentrada na gestão de projetos de promoção internacional no quadro do SI PME do QREN (2007/2013). Esta área integra ainda a atividade desenvolvida pela Agência no âmbito das Multilaterais Financeiras.

Incumbe também à Área Incentivos PME uma função de BackOffice técnico, habilitando as Áreas Comercial PME, e Relações Institucionais, entre outras, de conhecimentos/competências sobre os instrumentos de apoio à internacionalização de PME, e prestando apoio técnico especializado no esclarecimento de matérias relacionadas com sistemas de incentivos.

No contexto do QREN, identificam-se como principais funções:

- Assegurar o interface técnico com as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais que vimos no ponto um deste relatório, e restantes Organismos Intermédios

envolvidos, contribuindo para o desenho, regulamentação e operacionalização dos sistemas de incentivos dirigidos às PME, em particular do SIPME;

- Receber, validar e analisar candidaturas sob gestão da AICEP ao abrigo do SIPME, incluindo:

- 1 - A validação das condições de acesso dos promotores e dos projetos;

- 2 - A determinação do respetivo Mérito do Projeto, de acordo com os pressupostos de análise e referenciais de avaliação aprovados;

- 3 - Cálculo do incentivo tendo em conta regulamentos nacionais e comunitários;

- 4 - A preparação das fichas de análise e respetivo carregamento no Sistema de Informação do QREN (SI QREN);

- Emitir propostas de decisão sobre a atribuição de incentivos e assegurar interface com as outras entidades/órgãos decisores;

- Participar nas Reuniões da Comissão de Seleção dos Sistemas de Incentivos às Empresas do QREN;

- Notificar e contratualizar os incentivos concedidos em sede de acompanhamento da execução contratual, sempre que necessário, proceder à avaliação técnica de alterações/ajustes aos termos de decisão dos projetos, designadamente no que se refere a alterações aos planos de investimento aprovados.

A atividade do Grupo de Trabalho das Multilaterais (GT Multilaterais), integrado igualmente neste departamento, desenvolve-se em linha com a estratégia delineada e aprovada pela Comissão de Acompanhamento (CA) do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras. Assim, as atividades do GT Multilaterais focam-se em particular na concretização de ações de dinamização do acesso às Instituições Financeiras Internacionais, de ações de capacitação e informação às empresas sobre a temática das Multilaterais, bem como na divulgação de oportunidades de negócio geradas pelo mercado das Multilaterais.

4.2 – Atividades previstas

O plano de atividades previstas no decurso do estágio foi o seguinte:

- Conhecimento Geral da entidade de acolhimento e das funções desempenhadas pelo departamento Incentivos PME;
- Leitura de Manuais/Documents Legislações/Informações/ Regulamentos Específicos relacionados com o tema do relatório;
- Apuramento dos Resultados do SI PME, nas modalidades de projetos Individuais e Conjuntos durante o período de vigência do QREN.

4.3 – Descrição das atividades realizadas

Ao longo deste ponto, farei uma abordagem às tarefas por mim desempenhadas, durante o estágio curricular realizado no Departamento Incentivos às PME, as quais foram evoluindo no decorrer dos quatro meses. Como tive oportunidade de explicar nesse relatório, os objetivos traçados para o estágio, foram os de conhecer o SI PME, os requisitos para a elegibilidade, saber para que atividades estavam canalizados os incentivos, saber se existiam setores de atividades priorizados na concessão dos incentivos, saber se houve evolução dos concursos desse SI ao longo do seu período de vigência, compreender a diferença de incentivos por região, verificar quais foram os mercados mais abordados pelas PME durante o processo de internacionalização, saber se a fileira que teve o maior volume de incentivo foi também a fileira que teve maior número de projetos, apurar e apresentar os resultados finais do Sistema de Incentivos.

Assim sendo, no ponto seguinte é feita uma breve apresentação do SI PME, enumerando as principais condições de elegibilidade, tipologias de investimento e setores priorizados (enquadramento sectorial), bem como identificação das despesas elegíveis e das despesas não elegíveis, dos limites e taxas de incentivo

4.4 – Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das PME

O SI PME do QREN foi aprovado pela Portaria n.º1463/2007, de 15 de Novembro de acordo com o Enquadramento Nacional dos Sistemas de Incentivos ao investimento das empresas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 287/2007 de 17 de Agosto, e alterado pelo Decreto – Lei n.º65/2009 de 20 de Marco, que define as condições regrais a observar pelos Sistemas de Incentivos às empresas em território continental. De acordo com o n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei acima referido, doravante designado por Enquadramento Nacional, os Sistemas de Incentivos às empresas devem ser criados através de regulamentos específicos a aprovar por portaria dos membros do governo responsáveis pelas áreas da economia e da inovação e do desenvolvimento regional e, quando os sistemas beneficiarem de cofinanciamento comunitário, do membro do governo que coordena a comissão ministerial de coordenação do programa operacional financiador, e ainda de outros membros do governo responsáveis pela política visada ou pelo financiamento quando for o caso.

Assim sendo, o Regulamento do Sistema de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das PME do QREN, aprovado pela Portaria acima referida, e alterado pela Portaria n.º 250/2008, de 4 de Abril, e alterado e republicado pelas Portarias n.º 353 -A/2009, de 3 de Abril, n.º 1101/2010, de 25 de Outubro de 2010 e n.º 47-A/2012 de 24 de Fevereiro, doravante designado por Regulamento, visa apoiar projetos que tenham presentes a inovação, modernização e internacionalização através da utilização de fatores dinâmicos de competitividade.

O objetivo principal deste Sistema de Incentivos é promover a competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade, da capacidade de resposta e da presença ativa das PME no mercado global.

De acordo com o Artigo 6.º do Regulamento, os projetos podem assumir três tipos de modalidades; **Projeto Individual**, quando apresentado a título individual por uma PME; **Projeto Conjunto**, quando apresentado por uma ou mais entidades públicas com competências específicas em políticas públicas dirigidas às PME, associações que com aquelas entidades tenham estabelecido parcerias para a prossecução de políticas públicas, as associações empresariais e entidades SCT; e **Projeto Simplificado**, apresentado por uma

PME para aquisição de serviços nos domínios da investigação e desenvolvimento e da inovação, da energia e do ambiente e da internacionalização.

Conforme atrás referido, o critério de afetação das candidaturas a cada um dos Programas financiadores depende, por um lado, da localização das entidades promotoras e, por outro, da Modalidade de projetos.

Assim, para os Projetos Individuais de Internacionalização, prevalece o critério da sede das empresas promotoras. No caso de se situarem numa das Regiões de Convergência - Norte, Centro ou Alentejo - os projetos serão financiados pelos respetivos Programas Operacionais Regionais quando as empresas assumam dimensão de micro ou pequena empresa, sendo que no caso das médias empresas, os projetos serão financiados pelo Programa Temático (Programa Operacional Factores de Competitividade). Em relação às empresas que se situam nas Regiões de Lisboa ou Algarve, independentemente da dimensão que estas assumam, os projetos são sempre financiados pelo respetivo Programa Operacional Regional.

Para os Projetos Conjuntos de Internacionalização, a lógica de repartição assenta na representatividade regional, isto é, projetos que apenas abarquem empresas de uma Região são financiados por via do respetivo Programa Operacional Regional, ao passo que os projetos multi-regiões são apoiados pelo Programa Temático.

As Tipologias de investimento suscetíveis de apoio segundo o disposto no Artigo 5.º do Regulamento são:

- a) Propriedade Industrial – formulação de pedidos de patentes, modelos de utilidade e desenhos ou modelos nacionais (no estrangeiro pela via direta nas administrações nacionais), comunitários, europeus e internacionais;
- b) Criação, Moda & Design – criação de marcas, insígnias e coleções próprias e melhoria das capacidades de moda e *design*.
- c) Desenvolvimento e Engenharia de Produtos, Serviços e Processos – melhoria das capacidades de desenvolvimento de produtos, processos e serviços, designadamente pela criação ou reforço das capacidades laboratoriais;
- d) Organização e Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – introdução de novos modelos ou novas filosofias de organização do trabalho, reforço

das capacidades de gestão, introdução de TIC, redesenho e melhorias de Layout, ações de Benchmarking;

- e) Qualidade – certificação, no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), de sistemas de gestão da qualidade, certificação de produtos e serviços com obtenção de marcas bem como a implementação de sistemas de gestão pela qualidade total;
- f) Ambiente – investimentos associados a controlo de emissões, auditorias ambientais, gestão de resíduos, redução de ruído, gestão eficiente de água, introdução de tecnologias eco eficientes, bem como certificação, no âmbito do SPQ, de sistemas de gestão ambiental, obtenção do rótulo ecológico, Sistema de Eco-Gestão e Auditoria (EMAS);
- g) Inovação – investimentos associados à aquisição de serviços de consultoria e de apoio à inovação bem como à certificação, no âmbito do SPQ, de sistemas de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação (IDI);
- h) Diversificação e eficiência energética aumento da eficiência energética ou diversificação das fontes de energia com base na utilização de recursos renováveis;
- i) Economia Digital – criação ou adequação de infra-estrutura interna de suporte com vista à inserção da PME na economia digital e à melhoria dos modelos de negócios com base numa presença mais efetiva na economia digital que permitam a concretização de processo de negócios desmaterializados com clientes e fornecedores através da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- j) Comercialização e Marketing – reforço das capacidades de comercialização, marketing, distribuição e logística;
- k) Internacionalização – conhecimento de mercados, desenvolvimento e promoção internacional de marcas, prospeção e presença em mercados internacionais, com exclusão da criação de redes de comercialização no exterior, e promoção e marketing internacional;
- l) Responsabilidade Social e Segurança e Saúde no Trabalho – investimentos de melhoria das condições de higiene, segurança e saúde no trabalho, bem como na certificação de sistemas de gestão da responsabilidade social, de sistemas de gestão da segurança alimentar, de sistemas de gestão de recursos humanos e de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, no âmbito do SPQ;

- m) Igualdade de Oportunidades – definição e implementação de planos de igualdade com contributos efetivos para a conciliação da vida profissional com a vida familiar, bem como a facilitação do mercado de trabalho inclusivo.

Beneficiam deste tipo de apoios os projetos de investimento promovidos por empresas, a título individual, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT). No domínio da promoção internacional, o incentivo abrange o apoio a ações de prospeção, e presença em mercados externos, designadamente, prospeção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos e ações de promoção e contacto direto com a procura internacional, bem como ações de promoção e marketing internacional, nomeadamente conceção e elaboração de material promocional e informativo e execução de programas de marketing internacional.

O SI PME tem aplicação em todo o território do continente, definindo os avisos de abertura dos concursos as regiões abrangidas em cada caso.

Podem concorrer a este Sistema de Incentivos, empresas de setores muito diversificados, desde que a respectiva CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) seja elegível, dentro dos setores da indústria, do comércio, dos serviços, do turismo, da energia, dos transportes e da logística, como consta do Artigo 9.º do Enquadramento Nacional.

Conforme referido no ponto três deste relatório no âmbito do SI PME, a AICEP como Organismo Intermédio do QREN, intervém no âmbito de projetos de internacionalização, ou seja projetos em que as despesas de internacionalização sejam iguais ou superior a 50% das despesas elegíveis, conforme disposto no n.º 3 do Artigo 21.º do Regulamento, sendo que as modalidades de projetos mais frequentes neste Sistema de Incentivos são os Projetos Individuais e Projetos Conjuntos de Internacionalização.

Uma vez apresentado o SI PME, as Modalidades de projeto presentes neste Sistema de Incentivos, e tendo mais uma vez presente os objetivos deste relatório, importa agora enumerar as condições principais de elegibilidade do promotor e do projeto.

As condições específicas de elegibilidade do promotor vêm previstas no Artigo 10.º do Regulamento. Para além de cumprirem as condições gerais previstas no Artigo 11.º do Enquadramento Nacional as entidades promotoras devem cumprir as seguintes condições:

- Cumprir os critérios de pequena e média empresa (PME), exceto para os promotores dos projetos conjuntos previstos, bem como para as empresas não PME que participem em projetos conjuntos;
- Para efeitos do disposto na alínea *f*) do Artigo 11.º do Enquadramento Nacional que hora se junta como anexo I, as empresas, as entidades do SCT e as associações empresariais devem demonstrar uma situação económico-financeira equilibrada;
- Designar um responsável técnico do projeto;
- Cumprir, quando existam investimentos em formação profissional, todas as regras definidas no regulamento específico dos apoios à formação profissional.

Por outro lado, para além das condições gerais de elegibilidade do projeto previstas no Artigo 12.º do Enquadramento Nacional, o projeto, deve cumprir as condições específicas que constam do Artigo 11.º do Regulamento, que igualmente se junta neste relatório como anexo II:

- a*) Não incluir despesas anteriores à data da candidatura, à exceção dos adiantamentos para sinalização, relacionados com o projeto, até ao valor de 50% do custo de cada aquisição, e das despesas relativas aos estudos prévios;
- b*) Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento do projeto;
- c*) Ser declarado de interesse para o turismo, nos casos previstos na alínea *d*) do n.º 1 do artigo 9.º do enquadramento nacional;
- d*) Ter uma duração máxima de execução de dois anos, exceto em casos devidamente justificados;
- e*) Corresponder a uma despesa mínima elegível de € 25 000;
- f*) Demonstrar, quando integrar ações de formação profissional, que o projeto formativo se revela coerente e consonante com os objetivos do projeto e cumpre os normativos definidos no regulamento específico dos apoios à formação profissional;
- g*) Iniciar a execução do projeto nos nove meses seguintes à comunicação da decisão de financiamento.

No caso dos Projetos Conjuntos, o promotor deve ainda comprometer-se a verificar que cada empresa participante no projeto cumpre com as condições de elegibilidade estabelecidas na alínea c) do Artigo 11.º do Regulamento Nacional, e da alínea a) do n.º 1 do regulamento.

Os Projetos Conjuntos, para além das condições referidas acima, devem observar ainda as seguintes condições:

a) Abranger no mínimo 10 empresas PME, sendo admissível a participação de empresas não PME desde que se comprove que da sua presença resulte uma maior eficácia geral do projeto e que não ultrapasse 20% do número total de empresas participantes;

b) Ser previamente objeto de divulgação com vista à seleção e posterior pré-adesão das empresas nas condições fixadas no n.º 2 do anexo A; que faz parte integrante deste Regulamento;

c) Ser sustentado por um plano de ação conjunta adequadamente fundamentado nos termos da estrutura definida no n.º 1 do anexo A do Regulamento;

d) Identificar pelo menos 50% das empresas a abranger no projeto conjunto.

No que se refere a elegibilidade das despesas, o Artigo 12.º do Regulamento considerada elegível para os projetos individuais as seguintes despesas:

1- a) Ativo Fixo Corpóreo

- Aquisição de máquinas e equipamentos específicos e exclusivamente destinados às áreas da gestão, da comercialização e *marketing*, da distribuição e logística, do *design*, da qualidade, da segurança e saúde no trabalho, do controlo laboratorial, da eficiência energética e energias renováveis, do ambiente, em particular os de tratamento de águas residuais, emissões para a atmosfera, resíduos, redução de ruído e de introdução de tecnologias eco-eficientes para a utilização sustentável de recursos naturais;
- Aquisição de equipamentos informáticos relacionados com o desenvolvimento do projeto;
- *Software standard* e específico, relacionado com o desenvolvimento do projeto;
- Aquisição de equipamento que permita às empresas superar as normas em matéria de ambiente, incluindo, no caso do setor dos transportes, os custos suplementares de aquisição de veículos com um nível de proteção do ambiente superior ao exigido pelas normas comunitárias;

b) Ativo intangível

- Constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, «saber-fazer» ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que, no caso de empresas não PME, estas despesas não poderão exceder 50% das despesas elegíveis do projeto;

c) Outras despesas de investimento

- Despesas com a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas, previstas na alínea a) do n.º 1 do artigo 25.º;
- Estudos, diagnósticos, auditorias e planos de *marketing* associados ao projeto de investimento;
- Investimentos na área de eficiência energética e energias renováveis, nomeadamente assistência técnica, auditorias energéticas, testes e ensaios;
- Custo associado aos pedidos de direitos de propriedade industrial identificados na alínea a) n.º 1 do artigo 5.º, designadamente taxas, pesquisas ao estado da técnica, anuidades e honorários de consultoria em matéria de propriedade industrial;
- *Despesas relacionadas com a promoção internacional, designadamente alugueres de equipamentos e espaço de exposição, ou arrendamento quando aplicável, contratação de serviços especializados, deslocações, alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional que se enquadrem no âmbito das seguintes ações:*
 - *Ações de prospeção e presença em mercados externos, designadamente prospeção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos, ações de promoção e contacto direto com a procura internacional;*
 - *Ações de promoção e marketing internacional, designadamente conceção e elaboração de material promocional e informativo e conceção de programas de marketing internacional;*
- Despesas associadas a investimentos de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, bem como os custos associados à implementação de planos de igualdade;
- Despesas inerentes à certificação dos sistemas, produtos e serviços referidos nas alíneas e), f), g) e m) do n.º 1 do artigo 5.º, nomeadamente despesas com a entidade certificadora,

assistência técnica específica, ensaios e dispositivos de medição e monitorização, calibrações, bibliografia e ações de divulgação;

- Despesas inerentes à implementação de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais;
- Implementação de sistemas de planeamento e controlo;
- Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos;
- Despesas com a criação e desenvolvimento de insígnias, marcas e coleções próprias;
- Registo inicial de domínios e *fees* associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a *marketplaces* e outras plataformas eletrónicas, criação e publicação de catálogos eletrónicos de produtos e serviços, bem como a inclusão e/ou catalogação;
- Custo, por um período até 24 meses, com a contratação de um máximo de dois novos quadros técnicos a integrar por PME, com nível de qualificação igual ou superior a VI, nos termos definidos no anexo II da Portaria n.º 782/2009, de 23 de Julho, necessários à implementação do projeto;
- Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projeto de acordo com o regulamento específico dos apoios à formação profissional.

Quanto às despesas não elegíveis, além das consideradas no Artigo 14.º do Enquadramento Nacional, o Artigo 13.º do Regulamento determina que constituem investimento não elegível, as seguintes despesas:

- a) Transações entre entidades participantes nos projetos;
- b) Despesas de funcionamento da entidade promotora relacionadas com atividades de tipo periódico ou contínuo;
- c) Despesas referentes a investimentos diretos no estrangeiro que visem a aquisição ou constituição de sociedades ligadas à criação ou funcionamento de redes de distribuição no exterior.

Os Avisos para apresentação de candidaturas podem ainda determinar outras restrições às despesas elegíveis dos projectos.

De acordo com o Artigo 15.º do Regulamento e, salvo as exceções nele previstas, a taxa máxima de incentivo para um projeto individual é de 45%, sendo que poderá ser acrescida de

majorações de 5%, a atribuir a micro e pequenas empresas quando os projetos se inserirem em estratégias de eficiência coletiva nos termos definidos no n.º 2 do Artigo 7.º do Enquadramento Nacional. O limite máximo de incentivo a conceder é de € 400 000 por projeto.

Na modalidade de Projetos Conjuntos, além das despesas elegíveis já enumeradas acima, também são admitidos ao investimentos em:

- a) Ações de divulgação e sensibilização com vista a induzir a participação de PME no Projeto Conjunto;
- b) De acompanhamento e desenvolvimento do projeto de natureza coletiva, interempresarial ou de interesse comum, designadamente através da realização de estudos, catálogos e campanhas de promoção e imagem;
- c) A avaliação dos resultados nas PME participantes, com base nos indicadores de acompanhamento e de resultados, consoante a tipologia dos projetos abrangidos;
- d) Ações de divulgação e disseminação de resultados;
- e) Custos com o pessoal de entidade promotora afetos às atividades descritas nas alíneas anteriores, até ao limite de 5% dos outros custos elegíveis do projeto.

Para as despesas acima referidas e para as despesas relacionadas com a participação em feiras internacionais o incentivo a conceder é calculado através da aplicação de uma taxa máxima de 75%. No global os projetos têm como limite do incentivo o valor obtido pela seguinte fórmula: $\text{€ } 180\,000 \times \text{número de empresas participantes}$.

Importa referir que as condições acima enumeradas foram sendo alteradas em função das quatro alterações feitas ao Regulamento, devido à situação económica antes e pós crise. Para impulsionar o relançamento da Economia Nacional houve por parte do Governo a necessidade de fazer os devidos ajustes com o objetivo de implementar regras de flexibilidade permitindo que essas condições melhor se enquadrassem ao cenário com que as empresas se confrontavam em cada momento. Enquadramento Nacional.

4.4.1 – Evolução dos concursos do Sistema de Incentivo à Qualificação das PME, ao nível dos projetos individuais

Como vimos, o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME visa a promoção da competitividade das empresas, através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e da presença ativa no mercado global. Ainda no âmbito dos objetivos de estágio, um dos pontos de estudo importante na apresentação neste relatório, foi no sentido de perceber de que forma os sucessivos concursos se adaptaram no sentido de dar resposta às prioridades de política pública. Assim, de acordo com os avisos para apresentação de candidaturas apresentados durante o período de 2007/2013 para os projectos individuais de internacionalização temos:

O AAC n.º 01/2007, para as candidaturas ao concurso do SI PME na modalidade de Projeto Individual, datado de 15 de Novembro, correspondeu ao primeiro concurso do QREN, não apresentando quaisquer restrições nas tipologias de investimento apoiadas, nem nas despesas consideradas elegíveis de acordo com o Regulamento já apresentado neste relatório. Teve uma dotação orçamental geral de quarenta e um milhões e seiscentos mil euros (41,6 M€?) divididos pelos PO apresentados no primeiro ponto deste relatório, com exceção do PO Lisboa.

Os concursos lançados em 2008, designadamente o AAC n.º 02/2008 e AAC n.º 14/2008, não apresentaram igualmente quaisquer restrições nas tipologias de investimento apoiadas nem nas despesas consideradas elegíveis. O primeiro teve uma dotação orçamental geral de cinquenta e oito milhões e quinhentos mil euros (58,5 M€), o segundo, teve uma dotação orçamental de quarenta e oito milhões e seiscentos mil euros (48,6 M€) divididos pelos PO, incluindo o PO Lisboa. Neste com restrições nas tipologias de organização e gestão de tecnologias de informação e comunicação (TIC), responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho, qualidade, e Igualdade de oportunidade, e economia digital.

A partir do ano de 2009, foram introduzidas as principais alterações no âmbito deste SI. Essas alterações prenderam-se essencialmente com a implementação de novas regras de flexibilidade, nomeadamente:

- Na introdução de novas condições de elegibilidade no âmbito setorial, para o setor da construção no grupo 412 e divisões 42 e 43;

- Relativamente à demonstração da situação financeira equilibrada, foi revisto o limiar mínimo de autonomia financeira exigido para as empresas, que passou de 20% para 15%; para as associações ou entidades sem fins lucrativos, passou a exigir-se apenas a demonstração de uma situação líquida positiva (antes, uma autonomia financeira igual ou superior a 15%);

- Foi ainda revista a forma de cálculo do rácio de autonomia, deixando de ser exigida a existência de suprimentos já existentes no ano pré-projecto para incorporação em capital próprio;

- Ao nível das despesas elegíveis, deixou de haver o limite de 35% para investimentos em ativo fixo;

- Relativamente ao limite de incentivo não reembolsável, passou para 400.000€ por empresa (antes, 250.000€ por empresa) e foi abandonada a modalidade de incentivo reembolsável;

- Finalmente, o limite de apoio concedido ao abrigo da regra *de minimis* elevou-se, transitoriamente, de 200.000€ para 500.000€ durante o período de três anos, para os projetos aprovados em 2009 e 2010.

O AAC n.º 03/2009, datado de 07 de Abril de 2009, teve uma dotação orçamental de cinquenta e dois milhões de euros (52 M€) repartidos pelos PO, com exceção do PO Lisboa. Este concurso não apresentou qualquer restrição nas Tipologias de investimento apoiadas nem nas despesas consideradas elegíveis. Já no que respeita ao AAC n.º 29/2009, datado de 25 de Setembro, teve uma dotação específica para projetos inseridos nas EEC (Estratégias de Eficiência Coletiva). Refira-se que estas estratégias foram objecto de um procedimento específico de Reconhecimento de interesse por parte do Governo, tendo sido formalmente constituídos 19 Polos de Competitividade Tecnologia e outros Clusters. Os projectos inseridos no âmbito destas Estratégias foram alvo de uma discriminação positiva, através da atribuição de uma majoração específica (5 %) à taxa de incentivo.

O primeiro AAC n.º 01/2010, datado de 12 de Maio de 2010, manteve o objetivo geral relacionado com a qualificação e internacionalização das PME, mas adicionalmente definiu duas prioridades que visavam a intervenção em atividades transaccionáveis, através de projetos que visassem a promoção da internacionalização das PME, e projetos inseridos nas EEC de Polos de Competitividade Tecnologia e outros Clusters. Relativamente às estratégias de EEC, esta traduz-se numa maior afetação de verbas pelos diferentes programas operacionais à dotação orçamental EEC, por comparação com as verbas afetas à dotação geral. A dotação global deste concurso foi de quarenta e um milhões de euros (41 M€), distribuída entre os PO com exceção do PO Lisboa, sendo que catorze milhões e duzentos mil euros (14,2 M€), representava a dotação geral e (26,8 M€) vinte e seis milhões e oitocentos mil euros representava a dotação específica para projetos inseridos na EEC.

Adicionalmente os projetos que fossem enquadrados nas EEC, poderiam vir a ser selecionados a partir de uma pontuação de 3 por via de eventual reforço das dotação afetas aos PO.

No que diz respeito à focalização em atividades transaccionáveis, foi estabelecida uma lista de atividades económicas enquadráveis na Dotação Orçamental "Geral", que constava do Anexo ao Aviso, sem prejuízo de poderem ser enquadradas outras atividades em casos devidamente fundamentados e em que os projetos demonstrem resultados comprováveis em termos de exportação - pontuação igual ou superior a 4 no Critério E - Grau de Abordagem aos Mercados Internacionais, calculado nos termos do Referencial de Mérito de Projeto publicado conjuntamente com o Aviso.

Não houve restrições em matéria de tipologias de investimentos, excluídas as atividades de pesca e aquicultura.

O AAC n.º 07/2010, datado de 10 de Novembro apresentou algumas alterações relativamente aos anteriores concursos. O objetivo desse concurso era apoiar os investimentos de empresas já existentes, que reforçassem a sua capacidade no sentido de assegurar uma maior orientação do produto interno para a procura externa. Este teve as seguintes prioridades estratégicas: Empresas exportadoras, também prioridades para as EEC, e projetos de Internacionalização. Este concurso teve uma dotação orçamental de trinta e oito milhões de euros (38 M€),

distribuída entre os PO com exceção do PO Lisboa. Sendo que catorze mil euros (14 M€) representava a dotação geral, e o restante a dotação orçamental das EEC.

No que diz respeito à focalização em empresas exportadoras, foi estabelecida como condição de acesso ao concurso uma intensidade mínima de exportações pré-projecto de 10%.

A prioridade conferida a internacionalização concretizava-se ainda pela obrigatoriedade dos projetos incidirem na Tipologia de Investimento Internacionalização, sendo apenas admitidos investimentos noutras Tipologias, desde que fundamentados e relacionados com o processo de internacionalização da empresa, até ao limite de 20% do total das despesas elegíveis.

O AAC n.º 07/2011, datado de 02 de Março de 2011 deu continuidade ao concurso de 2010, tendo adicionalmente como objetivo apoiar investimentos empresariais que reforçassem a capacidade das empresas no sentido de assegurar ganhos mais rápidos em termos de uma maior orientação do produto interno para a procura externa. As condições de acesso neste concurso mudaram, uma vez que os projetos inseridos na tipologia de internacionalização tinham de passar a exportar no pós-projeto mais de 20% do seu volume de negócios total, enquanto para as restantes tipologias essa percentagem reduz-se para 15%. A dotação orçamental nesse concurso foi de quarenta e dois milhões de euros (42 M€), distribuídas em todos os PO, sendo que vinte e nove milhões e quinhentos mil euros (29,5 M€) destinavam-se exclusivamente para a internacionalização, e o restante, para outras tipologias.

À semelhança dos concursos de 2008, que também abrangeram o PO Lisboa, não houve restrições às tipologias de investimentos nos outros PO, sendo que as restrições no PO Lisboa eram as mesmas apresentadas nos concursos de 2008.

O primeiro concurso de 2012, AAC n.º 04/2012 teve como objetivos e prioridades estratégicas a concentração do investimento em favor das atividades transacionáveis, a orientação das empresas para os mercados externos e os Projetos de Internacionalização.

Relativamente à concentração do investimento em favor das atividades transacionáveis, esta prioridade implicou nesse aviso a exclusão de projetos incidindo sobre um conjunto de atividades económicas, designadamente:

Quadro 11: Restrições a CAE Concurso de 2012 aviso 04/2012

	CAE Ver.3
64202	Atividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
74200	Atividades Geográficas
74300	Atividades de tradução e interpretação
Divisão 77	Atividades de aluguer
Divisão 78	Atividades de emprego
Divisão 80	Atividades de investigação e segurança
Divisão 81	Atividades relacionadas com edifícios, plantação e manutenção de jardins
Divisão 91	Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais

Fonte: Adaptada Aviso para apresentação de candidaturas 4/SI/2012

No que diz respeito à orientação para os mercados externos, foi estabelecida como condição de acesso ao concurso uma intensidade mínima de exportação pós-projeto de 20% para Projetos de Internacionalização; para as Outras Tipologias, fixou-se um valor mínimo de 15%. Mantiveram-se as mesmas restrições ao nível das tipologias de investimento no caso do PO Lisboa, não havendo restrições para os restantes PO.

Foi também introduzida uma restrição adicional ao nível das despesas com ações de prospeção, que só poderiam ser consideradas elegíveis desde que sustentadas no âmbito do projeto e se destinassem à captação de novos clientes. A dotação orçamental global foi trinta e nove milhões e quinhentos mil euros (39,5 M€) dos quais vinte e cinco milhões (25 M€) reservados a Projetos de Internacionalização (mínimo de 70% das despesas elegíveis totais do projeto nessa Tipologia).

O último concurso para o SI à Qualificação e Internacionalização de PME do QREN, AAC n.º 10/2012, teve como objetivos e prioridades, o alargamento da base de empresas inovadoras com forte componente exportadora destinada à Internacionalização e o contributo para a concretização do Plano Estratégico de Iniciativas à Empregabilidade Jovem e de Apoio às PME, designado de **“Impulso Jovem”**, através da discriminação positiva dos projetos que compreendessem a criação de emprego jovem.

Adicionalmente, com o objetivo de simplificar o processo de decisão aos apoios disponíveis às PME, estabeleceu-se uma metodologia de receção de candidaturas de forma contínua até ao final do período de vigência do QREN, em quatro (4) fases:

Quadro12: Fases do concurso 10/2012

Fases	Início Receção de Candidaturas	Fim Receção de Candidaturas	Comunicação da Decisão ao Promotor
Fase I	24 – Out-2012	31-Dez-2012	26-Mar-2013
Fase II	02-Jan-2013	20-Mar-2013	18-Jun-2013
Fase III	21-Mar-2013	18-Jun-2013	23-Set-2013
Fase IV	1-Jul-2013	16-Set-2013	09-Dez-2013
Comunicação de decisão ao promotor fase IV alterada para 31 de Dezembro 2013 pelo aviso 10/2012 datado de 13 de Março de 2013.			

Fonte: Aviso para apresentação de candidaturas 10/2012 SI Qualificação e Internacionalização das PME

As condições de acesso neste concurso foram mais uma vez ajustadas, passando os projetos inseridos na Tipologia de Internacionalização a ter de exportar no pós-projeto 15% do seu volume total de negócio. Por comparação com o Concurso anterior, foram alargadas as restrições ao nível das atividades económicas susceptíveis de ser apoiadas:

Quadro 13: Restrições a CAE

	CAE Ver.3
64202	Atividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras
691	Atividades jurídicas e dos cartórios notariais
701	Atividades das redes sociais
74200	Atividades fotográficas
74200	Atividades de tradução e interpretação
Divisão 77	Atividades de aluguer
Divisão 78	Atividades de emprego
Divisão 80	Atividades de investigação e segurança
Divisão 81	Atividades relacionadas com edifícios, plantação e manutenção de jardins
Divisão 91	Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais

Fonte: Adaptada Aviso para apresentação de candidaturas 4/SI/2012

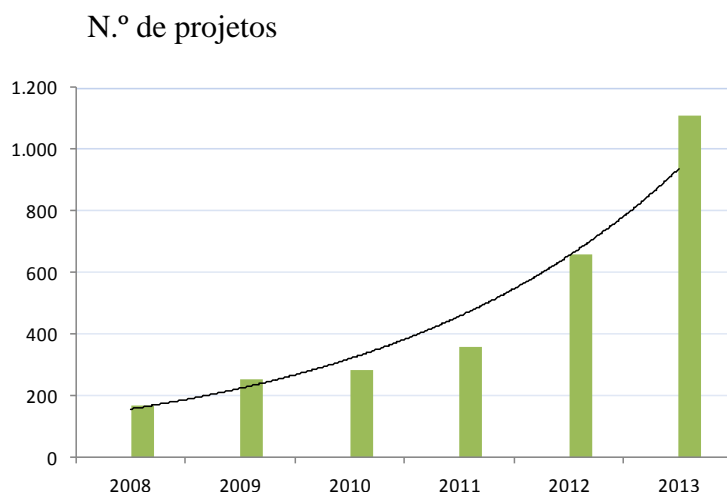
Referia-se que estas restrições não foram aplicáveis ao PO Algarve.

Previu-se ainda a regra de suspensão de candidaturas a qualquer momento, através de comunicação prévia, sendo que no fim da primeira fase foi efetivamente cancelada a receção de candidaturas ao PO Lisboa, devido à enorme procura registada na primeira fase e à reduzida dotação orçamental disponível para a Região de Lisboa.

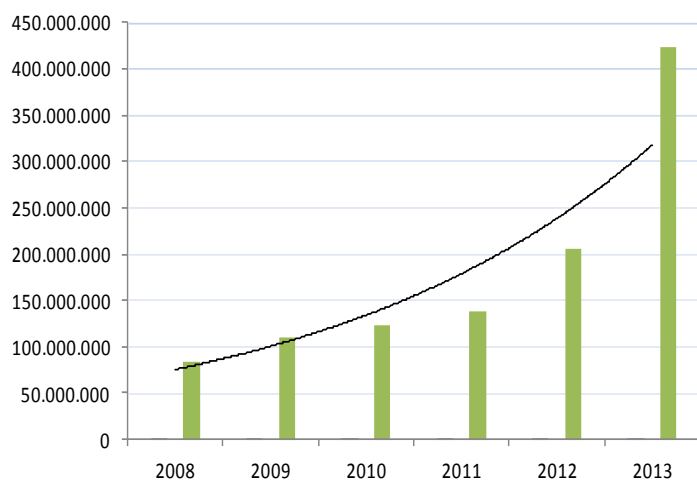
A dotação orçamental global a este aviso foi de vinte e nove milhões e quatrocentos mil euros (29,4 M€), divididos pelos PO, sendo que a dotação orçamental afeta por cada PO que não fosse comprometida na fase I transitaria para a fase seguinte e assim sucessivamente, até ao esgotamento da mesma. Para este concurso, houve necessidade de reforço orçamental.

4.5 – Apuramento e apresentação dos resultados do Sistema de Incentivos à Qualificação das PME do QREN 2007/2014

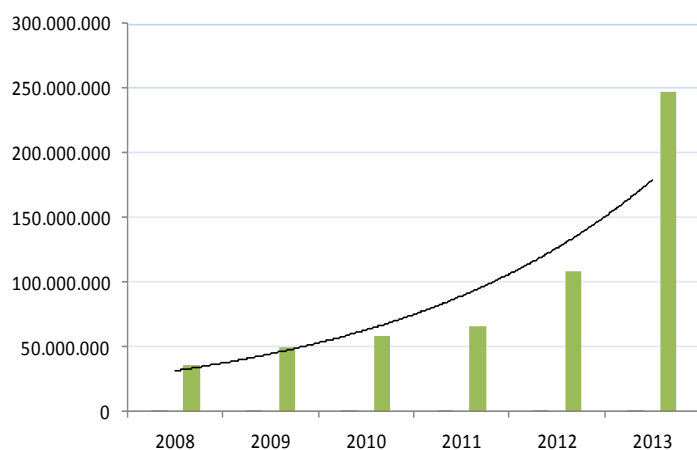
De acordo com o relatório anual de atividades da AICEP (2013), durante o período de vigência do QREN, verificou-se um aumento significativo da atividade em matéria de incentivos à internacionalização das PME tanto em número de projetos, como em investimento elegível, como em incentivos concedidos ao longo dos anos como podemos verificar nas seguintes figuras:



Investimento elegível



Incentivo



4.5.1 – Projetos Individuais de Internacionalização do SI PME

No âmbito das tarefas que me foram atribuídas para o apuramento de resultados dos projetos individuais, foi necessário proceder à recolha de informação disponível. Neste sentido houve necessidade de:

- Retirar do Sistema de Informação do QREN (SIQREN) a base de trabalho para apuramento dos resultados tendo em conta o número de projetos individuais de internacionalização aprovados (os dados obtidos reportam-se à data de 15 de Março de 2014).

Para a criação da base de trabalho foi necessário fazer a articulação dos dados provenientes do SIQREN com o ponto de situação do departamento Incentivos PME (base excel), sendo que o objetivo desse trabalho era de verificar se o número de projetos individuais de internacionalização aprovados e ativos registado em SIQREN coincidia com o número de projetos incluídos no ponto de situação do departamento.

A verificação foi feita por concurso e por PO, tendo-se verificado ligeiras diferenças entre a informação proveniente do SIQREN e a informação do departamento, diferenças essas que resultam essencialmente da não atualização imediata de desistência de projetos por parte de promotores.

Após devida atualização, foram apurados os seguintes dados por concurso realizado e por PO:

Quadro14: Projetos aprovados por concurso e PO

Programa Operacional	Aviso													
	01/2007	02/2008	14/2008	03/2009	29/2009	01/2010	07/2010	07/2011	04/2012	10/2012 (FI)	10/2012 (FII)	10/2012 (FIII)	10/2012 (FIV)	Total p/ PO
PO FC	26	17	17	24	28	56	64	29	133	62	51	58	53	618
PO Norte	11	30	50	47	29	56	44	27	257	98	50	107	162	968
PO Centro	13	9	15	24	16	27	37	31	89	48	31	48	87	475
PO Lisboa		18	19					39	94	1				171
PO Alentejo	7	2	9	9	11	20	15	12	37	37	14	20	30	225
PO Algarve	1	1		1	2	4	7	1	9	7	2	5	6	46
Total Aprovações	58	77	110	105	86	163	167	139	619	253	148	238	338	2503

Fonte: SIQREN e base de dados AICEP

Após a criação da base de trabalho, procedeu-se à identificação do PO com maior número de projetos aprovados, e as diferenças entre eles.

O quadro apresentado mostra a distribuição dos projetos por concurso e por PO, verificando-se que o PO Norte foi o PO financiador com maior número de aprovações (em concreto 968 projetos apoiados) e o PO que registou menor número de aprovações foi o PO Algarve, com 46 projetos.

Podemos assim verificar uma grande diferença entre o PO financiador com maior número de projetos em relação ao PO com menor número de projetos, fato que estará relacionado com uma menor densidade da malha empresarial na região do Algarve, a par de uma concentração setorial nas atividades de turismo.

Porém, importa salientar que estes dados não são totalmente consentâneos com a procura efetiva, na medida em que:

- i) No PO Norte, PO Centro e no PO Lisboa, houve restrições orçamentais que colocaram um número muito significativo de projetos elegíveis na condição de não selecionados;
- ii) O PO Lisboa só abriu para alguns concursos, mais concretamente nos anos de 2008, 2011 e 2012.

Na condição de projetos elegíveis não selecionados, verificaram-se as seguintes ocorrências descritas no quadro que se apresenta de seguida, e que poderiam alavancar os números totais de projetos apoiados.

Quadro15: Projetos não selecionados

Programa Operacional	Aviso									
	01/2007	14/2008	29/2009	01/2010	07/2010	07/2011	10/2012 (FI)	10/2012 (FII)	10/2012 (FIII)	10/2012 (FIV)
PO Norte	31		47	19	21	60	66	60	72	70
PO Centro			21	16		16	30	19	10	
PO Lisboa		12				4	46	1		
Projetos elegíveis não selecionados	31	12	68	35	21	80	142	80	82	70

Fonte: Base de dados AICEP

Um dos objetivos seguintes foi identificar a representatividade setorial dos projetos apoiados em termos globais e por PO.

Para tal, procedi à agregação dos projetos de acordo com a Classificação Setorial implementada pela AICEP, que desde já se junta neste relatório como anexo III, com o objetivo de identificar a fileira com maior afluência nos PO.

Quadro16: Representação projetos em fileira por PO

Fileira	PO Alentejo	PO Algarve	PO Centro	PO Lisboa	PO Norte	PO FC	Total
Serviços e Distribuição	49	19	73	57	172	62	432
Agro-alimentar e Bebidas	92	9	76	15	128	83	403
Moda	10	1	23	7	167	115	323
Tecnologias e Inovação	19	9	69	40	122	31	290
Casa	6	0	40	4	116	109	275
Equip. e Produtos Ind.	10	1	69	14	104	73	271
Outros Setores	14	2	41	24	73	13	167
Equip. e Materiais Construção	16	2	48	3	37	59	165
Químicos e Petroquímicos	5	0	16	3	16	26	66
Produtos Florestais	0	0	2	0	12	29	43
Energia e Ambiente	3	1	9	4	16	5	38
Veículos e Componentes	1	2	9	0	5	13	30
	225	46	475	171	968	618	2503

Fonte: SIQREN e base de dados AICEP.

De acordo com a classificação apresentada no quadro acima, verificou-se que a fileira com maior representatividade no PO Alentejo foi a fileira de Agro-alimentar e Bebidas. Mais uma vez, parece registar-se alguma concentração sectorial também nesta região, em torno das atividades de produção de azeite, óleos e outras gorduras vegetais e animais, produção de vinhos e outras bebidas licorosas, comércio de bebidas alcoólicas, produção de alimentos à base de carne e outros, produção e comércio de fruta e produtos hortícolas, produção industrial de café e chás, entre outros.

Quanto ao PO Algarve, podemos verificar que a fileira com maior afluência foi a de Serviços e Distribuição, que inclui as atividades diretamente relacionadas com a prestação de serviços do turismo, nomeadamente as agências de viagem, hotéis, apartamentos, serviços de restauração, entre outras.

Quanto ao PO Centro, destacaram-se as fileiras de Serviços e Distribuição e Tecnologia e Inovação.

Nessa região, encontramos uma grande diversidade de atividades abrangidas, como sejam atividades de consultoria, atividades relacionadas com acabamentos de edifícios, atividades de arquitetura, atividades de gestão e negócios, atividades de construção de edifícios (residenciais e não residenciais), outras atividades de diversão recreativas, animação turística, enquadráveis na fileira de serviços e distribuição, bem como as atividades de programação informática, outras atividades relacionadas com as tecnologias informáticas, processamento de dados, portais web, comércio a retalho de computadores, edição de programas

informáticos, distribuição de vídeos e filmes e programas de televisão que por sua vez se enquadram na fileira de tecnologias e inovação.

Quanto à fileira Moda, encontra-se mais representada nos PO Norte e POFC.

Esta situação deve-se essencialmente ao fato de se encontrar tradicionalmente nas regiões Norte do País uma grande concentração de empresas que se dedicam a produção e comercialização de vestuário e calçado, encontrando-se ainda um grande número de empresas que desenvolvem atividades relacionadas com a fabricação e comércio de artigos de ourivesaria e joalheria e acessórios, e ainda a fabricação e comercialização de perfumes e produtos de higiene, entre outros. Outra razão, pode prender-se com o fato das empresas mais representativas destes setores terem alcançado uma dimensão que lhes confere o estatuto de média empresa e, como tal, apoiadas pelo POFC.

Importa ainda salientar que na região Norte do País se encontra também um grande número de empresas que desenvolvem atividades associadas à produção e comercialização de produção de vinhos e outras bebidas licorosas, ao comércio de bebidas alcoólicas, fato que também terá contribuído para uma grande representatividade da fileira Agro-alimentar e Bebidas ao nível do PO Norte.

As razões referidas acima, também se colocam para o universo das empresas que abrangem os setores do mobiliário, iluminação, e outros produtos para o lar, nomeadamente, produtos têxteis, cerâmica e loiças metálicas, incluídas na agregação de setores da fileira Casa. Destaque ainda para as fileiras de Serviços e Distribuição, Tecnologias e Inovação e Equipamentos e Produtos Industriais, o que confirma uma maior densidade da malha empresarial nesta Região, em múltiplos sectores.

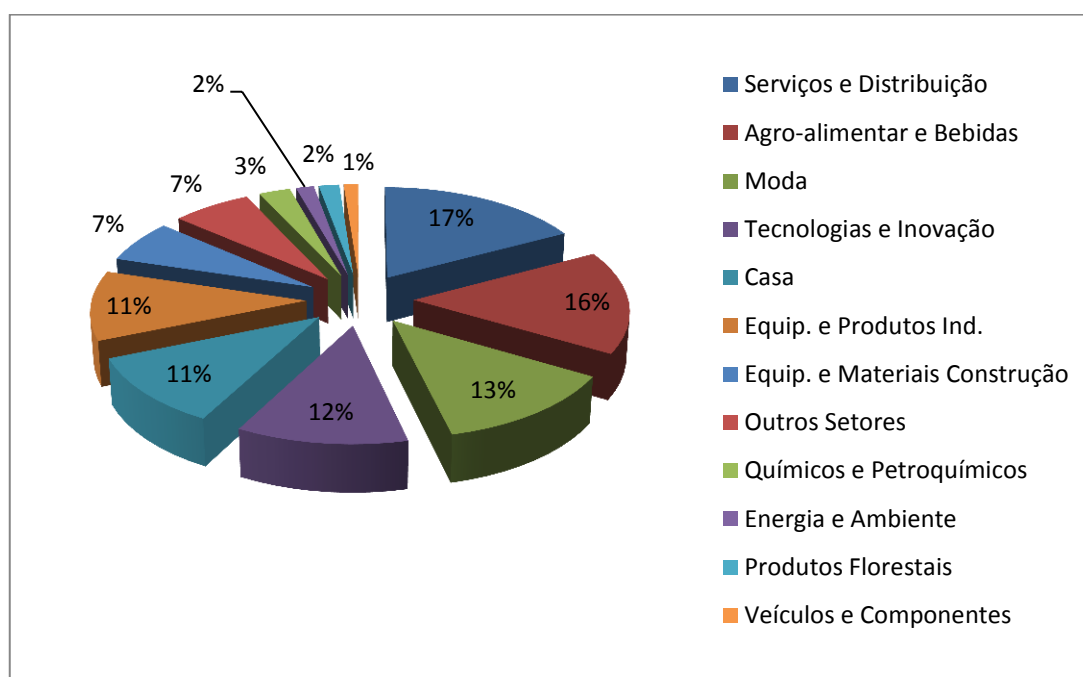
Ao nível do PO Lisboa, as fileiras com maiores afluências são consistentes com a representatividade da oferta de região, essencialmente empresas prestadoras de serviços de consultoria e engenharia, arquitetura, gestão de negócios e empresas de cariz tecnológico.

De acordo com a agregação feita por fileira e de modo geral, podemos concluir que a fileira com maior representatividade a nível global foi a fileira de Serviços e Distribuição, sendo que esta situação resulta, por um lado, do maior nível de agregação da fileira (com um conjunto muito diversificado de setores de atividade) e, por outro lado, pela limitação orçamental nos

PO Norte e Centro, que condicionou o apoio a projetos dos setores abrangidos nas Fileiras de Moda e Casa, tradicionalmente muito representadas naquelas regiões.

Em termos percentuais, podemos verificar que temos uma representação de 17% para a fileira de Serviços e Distribuição, logo de seguida a fileira de Agro-alimentar e Bebidas com 16%, sendo que a fileira com menor representatividade é a fileira de Veículos e Componentes com apenas 1% de projetos apoiados como apresentado no seguinte gráfico:

Figura3: Representação percentual do total de projetos apoiados por fileira.



Fonte: SIQREN e base de dados AICEP.

Após a identificação da representatividade de apoios por fileira, seguiu-se a tarefa de trabalhar nas listas de aprovações de modo a saber se a fileira com maior número de projetos correspondia à fileira para onde estava canalizado o maior volume de Investimento e de Incentivo.

O total de investimento apresentado pelas empresas correspondeu a mais de novecentos e cinco (905) milhões de euros, tendo o departamento Incentivo PME após as análises dos projetos considerado como investimento elegível cerca de seiscentos e noventa e dois (692)

milhões de euros, correspondente à atribuição de um valor de Incentivo próximo dos trezentos e trinta e três (336) milhões de euros como podemos verificar no quadro seguinte:

Quadro17: Representação total de Investimento e Incentivo por fileira

Fileira	Nº Projetos	Investimento	Elegível	Dimensão média	Incentivo	%
Serviços e Distribuição	432	150.436.407	109.282.606	252.969	52.082.002	15,49%
Agro-alimentar e Bebidas	403	132.660.671	102.750.379	254.964	49.546.515	14,73%
Moda	323	118.099.133	95.480.944	295.607	46.968.956	13,97%
Tecnologias e Inovação	290	123.961.260	90.902.531	313.457	44.585.455	13,26%
Casa	275	101.706.463	81.547.797	296.537	40.012.532	11,90%
Equip. e Produtos Industriais	271	86.844.194	68.539.036	252.912	33.451.980	9,95%
Outros Setores	167	62.404.957	47.777.470	286.093	22.652.454	6,74%
Equip. e Materias p/ Construção	165	63.339.683	47.577.264	288.347	23.485.543	6,98%
Químicos e Petroquímicos	66	21.383.417	15.055.957	350.139	7.454.955	2,22%
Produtos Florestais	43	21.200.677	14.179.926	214.847	6.820.927	2,03%
Energia e Ambiente	38	12.376.759	10.054.896	264.603	4.880.656	1,45%
Veículos e Componentes	30	11.244.737	9.121.167	304.039	4.367.197	1,30%
Total	2503	905.658.359	692.269.973	276.576	336.309.173	

Fonte: SIQREN e base de dados AICEP

Da análise efetuada aos valores apresentados no quadro podemos verificar que em termos de investimento e incentivo atribuído existe coerência com o verificado na distribuição do número de projetos aprovados por fileira, sendo as fileiras de Serviços e Distribuição e Agro-alimentar e Bebidas as que efetuaram maior volume de investimento ao projetos enquadrável no âmbito do SI PME.

Não obstante, em termos da dimensão média dos projetos podemos constatar que as fileiras, Químicos e Petroquímicos, Tecnologias e Inovação, Veículos e Componentes, Casa e Moda, foram as que apresentaram um valor médio de investimento mais elevado. No caso das Tecnologias e Inovação, poderá estar em causa um esforço de investimento superior subjacente ao próprio negócio das empresas, muitas delas nascentes e em novas áreas de inovação.

Relativamente às outras Fileiras – Químicos e Petroquímicos, Veículos e Componentes, Casa e Moda, conforme já atrás abordado, poderá estar em causa uma maior dimensão média das empresas, cruzando com os resultados obtidos na distribuição do número de projetos aprovados por PO financiador, onde se destaca o PO FC (ex.: quase 50% do total de aprovações nas Fileiras dos Químicos e Petroquímicos e Veículos e Componentes).

No seguimento dos objetivos do Relatório, seguiu-se a fase de identificação dos mercados alvo de maior abordagem pelas PME.

As atividades realizadas nesse sentido foram as de criar uma lista de mercados alvo de abordagem nos projetos apoiados. A análise dos mercados foi feita por PO e para a globalidade dos projetos.

A lista de mercados identificados compreende uma grande diversidade geográfica, tendo sido canalizados investimentos no âmbito SI PME para um conjunto muito alargado de mercados (170); contudo, os mercados que mais se destacaram foram os que constam do quadro abaixo.

Quadro18: Determinação dos mercados por PO

Mercados	PO Alentejo		PO Algarve		PO Centro		PO Lisboa		PO Norte		PO FC	
	N.º Projetos	Inv.Elegível	N.º Projetos	Inv.Elegível	N.º Projetos	Inv.Elegível	N.º Projetos	Inv.Elegível	N.º Projetos	Inv.Elegível	N.º Projetos	Inv.Elegível
Alemanha	117	3.423.755	20	496.326	239	6.399.000	64	1.478.865	512	14.820.363	387	15.593.775
Angola	105	3.903.914	9	424.914	201	5.691.231	81	2.982.518	370	11.788.154	250	7.163.018
Brasil	135	5.933.145	15	1.202.482	244	7.765.536	105	4.499.569	468	16.065.748	270	8.691.093
China	68	1.794.615							180	4.148.201		
Espanha	79	2.429.247	18	882.358	203	7.049.861	81	2.878.522	478	16.748.281	366	12.339.974
Reino Unido	95	2.760.869	19	1.698.284	182	3.596.410	65	1.082.782	415	8.747.376	288	6.761.871
Estados Unidos	96	3.787.987	10	672.221	156	3.868.780	54	4.357.027	327	10.589.945	244	7.280.742
França	88	2.264.563	16	440.073	239	6.745.657	51	1.118.598	531	16.906.803	416	17.286.506
Marrocos					96	2.774.704						
Itália					103	2.614.500	38	484.470	311	7.959.541	256	7.249.190
Moçambique	81	2.564.747	13	503.777	162	3.658.745	74	2.133.474	293	9.064.176	185	4.009.505
Países Baixos			9	63.263			32	422.257				
Suiça	52	396.623										
Rússia (Federação da)			9	77.450							202	3.368.713

Fonte: SIQREN e base de dados AICEP

Ao nível dos PO verificou-se uma coerência entre os mercados de aposta de investimento internacional das PME, sendo que da análise efetuada apuraram-se catorze mercados que representam os dez principais destinos de prioridade com os quais Portugal mantém fortes relações no âmbito do comércio internacional.

A concentração geográfica nos mercados reflete as apostas de investimento associadas à natureza das ações promocionais levadas a cabo pelas PME, à aceitação por parte dos mercados, à oferta mais representativa de cada PO e à atratividade que representam alguns mercados emergentes.

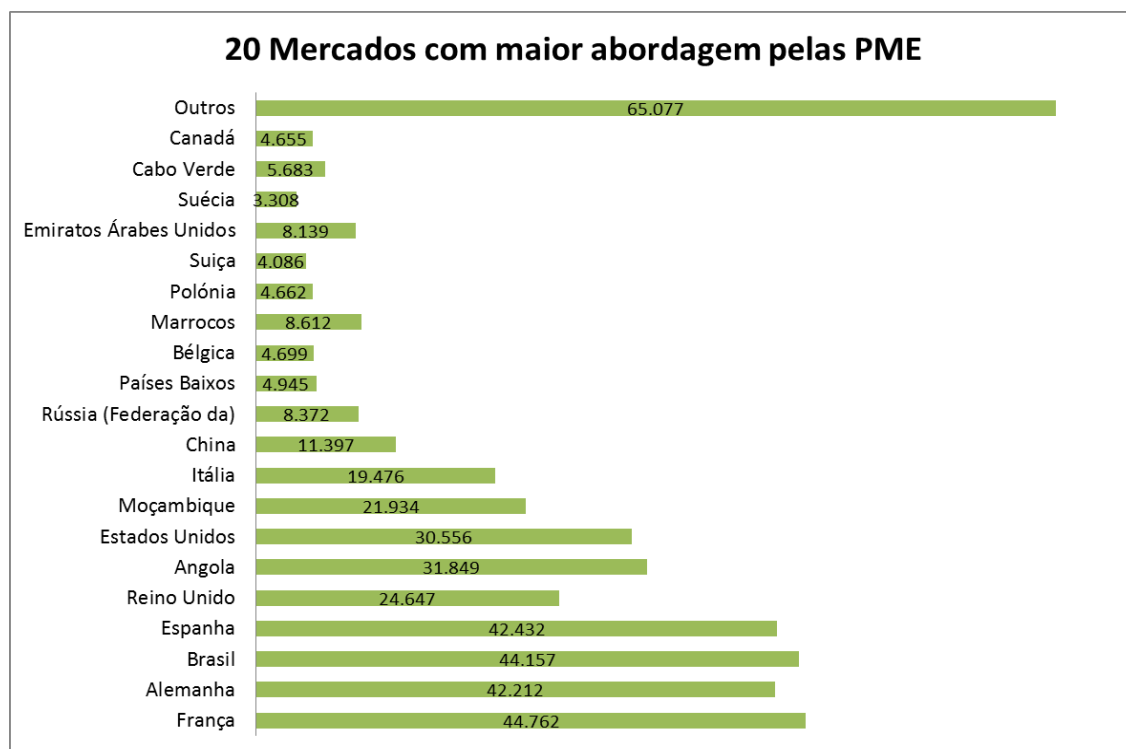
Como podemos verificar, os mercados com maior abordagem no PO Alentejo foram os mercados da Alemanha, Angola, Brasil, mercados estes muito recetivos à oferta dos produtos das empresas que também apresentam maior representatividade desse PO, nomeadamente na Fileira Agro-alimentar e Bebidas.

No que diz respeito ao PO Algarve, podemos verificar que os países com maior representatividade foram Alemanha, Brasil, Reino Unido, Espanha e França. Esta situação resulta essencialmente do fato de corresponderem a mercados europeus para onde a promoção das atividades turísticas, muito presente no universo empresarial representado no PO Algarve, se encontra focalizada.

No caso do PO Centro, PO Norte e POFC, não será muito evidente uma correlação entre as atividades económicas predominantes e os mercados de maior abordagem. Todavia, a centralização de projetos nos mercados da Alemanha, França e Espanha, poderá estar relacionada com o fato destes mercados concentrarem uma parte significativa das grandes feiras internacionais. Em particular, o calendário de feiras internacionais orientadas para os sectores do vestuário e calçado, bem como para o universo das empresas representadas nas Fileiras Casa e Tecnologias e Inovação, está muito focalizado nestes mercados.

No que respeita a globalidade dos projetos aprovados, de entre os 170 mercados-alvo de abordagem, identificou-se o conjunto dos 20 mercados onde mais incidiu a promoção internacional das PME. Para este conjunto de mercados, foi canalizado um investimento elegível superior a 370 milhões de euros, sendo que a concentração do investimento deu-se essencialmente nos mercados europeus da França, Alemanha, Espanha Reino Unido e Itália, denotando-se ainda uma forte aposta nos mercados Palop (com grande destaque para Angola e Moçambique), bem como nos mercados do Brasil, Estados Unidos e China.

Figura 4: Representação gráfica dos mercados com maior abordagem pelas PME em termos globais (em investimento elegível).



Fonte: SIQREN e base de dados AICEP

Importa salientar que o gráfico acima apresentado, além de nos apresentar os mercados que tiveram maior abordagem pelas PME a nível global, vem mais uma vez reforçar a ideia da aposta em mercados emergentes. O Banco Mundial define “emergente” aquela economia cujo nível de geração de riqueza, medida pelo produto nacional bruto (gross national product) per capita, se encontra abaixo daquele de economias desenvolvidas, como é o caso do (Brasil, Angola, e Moçambique). Consequentemente, esses mercados tornam-se um local onde as empresas e projetos de investimentos são vistos como alvos atrativos para compradores e vendedores que buscam lucros e produtividade mais altos, Galli (2000).

Porém, esses mercados emergentes, por estarem ainda em um período de indefinição política e económica apresentam riscos diferentes em características e magnitude daqueles presentes nos países desenvolvidos, Pereiro (2002). Contudo, mercados emergentes participam cada vez mais da economia mundial e, devido ao estágio económico em que se encontram, ainda oferecem muitas oportunidades aos investidores. Artigo de Harvey (1995b).

Como se pode verificar no quadro representativo de mercados abordados, por PO, além dos mercados “tradicionais” da França, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos, os mercados do Brasil, Angola, Moçambique, China, Marrocos ou Rússia, estiveram sempre presentes nas apostas dos projetos apresentados pelas empresas, traduzindo o esforço de diversificação de mercados encetado pelas PME.

De acordo com as estatísticas da Balança de Pagamentos (Balance of Payments Statistics) apresentadas pelo Banco de Portugal, o relacionamento comercial de Portugal com esses países, tem crescido consideravelmente desde o ano de 2009, como podemos verificar no seguinte quadro:

Quadro 19: Exportações Portugal

Mercados	EXPORTAÇÃO / EXPORTS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Espanha	11.127.212	12.567.422	13.226.905	12.500.027	13.631.759
França	6.230.867	6.900.700	7.908.045	8.017.276	8.451.835
Alemanha	5.770.998	6.655.101	7.731.928	7.382.721	7.473.181
Reino Unido	4.263.147	4.563.464	5.025.191	5.234.196	5.652.594
Angola	2.926.651	2.720.029	3.417.340	4.327.090	4.535.843
EUA / USA	1.838.088	2.185.126	2.454.375	2.903.820	3.178.318
Países Baixos	1.836.242	2.193.974	2.495.791	2.678.215	2.771.443
Itália	1.807.576	2.000.411	2.243.627	2.165.968	2.057.098
Brasil	889.202	1.318.813	1.582.128	1.780.371	1.881.236
Suíça	1.076.884	1.091.759	1.063.497	1.073.822	1.100.494
Marrocos	243.815	328.634	418.974	483.431	767.427
China / China	231.748	247.695	428.527	817.467	723.256
Moçambique	163.697	212.733	303.119	381.908	434.116
Rússia	160.728	196.112	228.604	324.340	413.583

Fonte: *Banco de Portugal Fevereiro 2014*

Podemos assim concluir que os países de maior abordagem pelas empresas no âmbito do SI PME, são de fato os países com mais fortes relações comerciais com o mercado nacional e também aqueles onde se identifica um maior esforço de diversificação dos destinos das exportações portuguesas.

4.5.2- Projetos Conjuntos de Internacionalização

De acordo com a informação disponível no Departamento Incentivos PME, datada de 28 de Abril de 2014, foram recebidas no âmbito dos Projetos Conjuntos de Internacionalização, cerca de 298 candidaturas correspondentes aos Concursos realizados no período de vigência do QREN e no quadro desta Modalidade de Projetos. Deste modo, o quadro a seguir apresenta a evolução desses concursos.

Quadro 20: Síntese Projetos Conjuntos SIPME

	Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME							Totais
	Projectos Conjuntos de Internacionalização							
	Av_2/2007	Av_15/2008	Av_13/2009	Av_02/2010	Av_10/2011	Av_05/2012 (Fase 1)	Av_05/2012 (Fase 2)	
Candidaturas recebidas	33	31	35	42	44	62	51	298
Projectos com parecer favorável em Comissão de Selecção	28	29	35	37	30	42	39	240
Projectos aprovados / homologados, excluindo desistências e anulações	23	26	33	34	28	37	39	220
Contratos assinados	23	26	33	34	28	37	37	218
Taxa de Contratualização	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,87%	99,09%
Investimento Total Aprovado, excluindo desistências e anulações	44.831.372,15	45.726.988,40	56.485.850,72	52.768.882,11	50.663.561,23	73.302.848,69	102.785.352,50	426.564.855,80
Investimento Elegível Aprovado, excluindo desistências e anulações	39.750.848,01	39.808.300,34	48.693.646,54	43.679.495,35	46.370.337,35	59.023.986,80	87.068.298,85	364.394.913,24
Incentivo Aprovado, excluindo desistências e anulações	17.392.671,22	18.718.898,52	24.992.310,75	22.470.077,92	23.671.492,87	40.848.416,47	62.017.610,00	210.111.477,75

Fonte: Adaptada AICEP 2014

Da análise destes dados, podemos verificar que houve uma tendência crescente, tanto ao nível de candidaturas e projetos aprovados por concursos, como ao nível de investimento, investimento elegível e incentivo aprovado.

Assim, das 298 candidaturas registadas no período 2007/2013, 80,54% obtiveram parecer favorável.

Não tendo sido possível aprofundar o apuramento dos resultados de todo o período de vigência do QREN, o trabalho desenvolvido centrou-se na identificação do conjunto de iniciativas a desenvolver pelas associações empresariais no período de 2014/2015 (1º Semestre), correspondentes aos Projetos Conjuntos de Internacionalização aprovados no âmbito do AAC n.º 05/2012 (Fase 2).

As atividades por mim realizadas relativamente aos Projetos a desenvolver pelas associações empresariais para o período de 2014/2015 (1º Semestre), consistiram essencialmente em:

- Eliminar as despesas não elegíveis das listas dos Projetos Conjuntos de Internacionalização aprovados para esse período;
- Agrupar as despesas por associação e determinar o montante de investimento em promoção internacional realizado pelas associações promotoras nos mercados externos;
- Identificar as ações ou atividades das associações empresariais no mercado externo, nomeadamente estabelecer a correspondência dessas atividades com as principais tipologias de ações de promoção externas.

Deste trabalho, resultou a lista de ações promocionais para 2014/2015 (1º semestre) publicitada no site oficial da AICEP, que desde já se junta a hiperligação.

http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Documents/DOCs2014/SI_PME_2014_2015.pdf

No presente Relatório, identifica-se apenas a lista dos projetos aprovados:

Promotor	AG	Investimento	Elegível	Incentivo
ASSOCIAÇÃO INTEGRAL - INTERVENÇÃO DE EXCELENCIA N	PO FC	2.209.368,95	1.655.988,13	1.132.493,56
Confederação dos Agricultores de Portugal	PO FC	1.531.020,36	1.526.798,43	1.005.319,03
INOVCUSTER- Associação do Cluster Agro-Industrial do C	PO FC	1.072.591,31	601.001,24	434.204,68
Portugal Fresh - Associação para a Promoção das Frutas,	PO FC	1.275.233,13	1.114.572,05	772.373,36
Animaforum - Associação para o Desenvolvimento da Agro	PO FC	324.347,72	264.054,00	153.202,10
ACRAL - Associação do Comércio e Serviços da Região do	PO Algarve	357.801,15	174.728,40	130.797,23
AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliári	PO FC	6.325.010,76	3.597.921,60	2.595.993,85
Associação Home From Portugal	PO FC	1.741.630,42	1.707.580,42	1.268.057,17
Associação Empresarial de Paços de Ferreira	PO Norte	784.298,68	516.747,00	346.100,25
APIMA - Associação Portuguesa da Indústria Mobiliário e A	PO FC	4.030.281,89	4.026.281,89	3.015.171,08
AIPI - ASSOCIAÇÃO DOS INDUSTRIAIS PORTUGUESES DE ILU	PO FC	1.379.118,88	1.274.918,88	897.839,16
APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica	PO FC	609.037,47	552.877,50	366.058,13
ASSIMAGRA - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS INDUSTRIAIS	PO FC	3.530.544,34	3.253.176,47	2.329.882,35
Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de	PO FC	1.001.102,75	769.024,72	572.316,54
CEFAMOL ASSOCIAÇÃO NACIONAL INDUSTRIA DE MOLDES	PO FC	1.334.844,10	1.304.310,00	943.936,35
AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metal	PO FC	579.619,97	574.390,42	384.293,35
ANEME - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e	PO FC	495.479,60	488.691,00	320.774,25
Selectiva Moda - Associação de Promoção de Salões Inte	PO FC	12.729.243,07	12.024.212,79	8.975.189,38
APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais do Calç	PO FC	21.555.330,96	21.154.830,96	15.345.861,60
APIC - Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes	PO FC	1.426.135,00	1.311.899,40	879.866,55
ANIVC/APIV - Associação Nacional das Indústrias de Vest	PO FC	3.872.946,25	3.648.579,37	2.712.723,62
Nersant - Associação Empresarial da Região de Santarém	PO FC	327.848,43	284.869,20	138.340,61
Câmara Comércio e Industria Luso Mexicana	PO FC	393.205,40	385.898,52	242.823,78
AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro	PO FC	712.745,52	626.061,92	318.988,96
Associação de Jovens Empresários Portugal-China	PO FC	2.831.767,50	1.389.167,50	859.775,63
ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários	PO FC	1.107.302,53	517.314,00	353.656,50
AIP - Feiras, Congressos e Eventos, Associação Empresaria	PO FC	5.703.070,98	3.599.805,61	2.638.931,71
Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e	PO FC	2.044.886,12	1.515.171,39	1.119.501,70
AEP - Associação Empresarial de Portugal	PO FC	8.064.583,27	6.439.792,80	4.479.264,60
Nerlei - Associação Empresarial da Região de Leiria	PO FC	2.475.289,83	2.340.864,06	1.703.897,30
EXPOSALÃO - CENTRO DE EXPOSIÇÕES, SA	PO FC	2.974.316,83	2.781.175,95	2.015.599,33

Cont.

Promotor	AG	Investimento	Elegível	Incentivo
ANIET - Associação Nacional da Indústria Extrativa e Trans	PO FC	532.116,82	202.739,17	132.340,21
Associação de Artesãos da Serra da Estrela	PO FC	716.106,21	503.077,53	376.558,15
Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo - Tu	PO Alentejo	544.173,01	410.374,44	242.454,33
ANETIE - Associação Nacional das Empresas das Tecnologias	PO FC	2.223.380,40	1.960.835,60	1.001.837,58
ASSOFT - Associação Portuguesa de Software	PO Lisboa	490.680,00	453.442,50	273.646,16
Biocant - Associação de Transferência de Tecnologia	PO FC	1.126.916,71	334.606,65	233.517,49
CEIIA - Centro para a Excelência e Inovação na Indústria A	PO FC	1.283.841,84	712.383,00	504.721,61
PEMAS- Associação para a Valorização e Promoção da Ofe	PO FC	1.068.134,34	1.068.134,34	799.300,76
		102.785.352,50	87.068.298,85	62.017.610,00

Fonte: Base de dados AICEP

Da lista de projetos apresentada, podemos verificar que estes foram financiados maioritariamente pelo POFC, com as exceções:

- Da ACRAL - Associação do Comércio e Serviços do Algarve, financiada pelo PO Algarve e onde se destaca a intervenção ao nível da Fileira Agro-alimentar e Bebidas;
- Da Associação Empresarial de Paços de Ferreira, financiada pelo PO Norte e onde assume maior peso a Fileira Casa, com especial ênfase no sector do mobiliário;
- Da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo - Turismo do Alentejo, financiada pelo PO Alentejo
- E, por último, da ASSOFT - Associação Portuguesa de Software, financiado pelo PO Lisboa, com destaque para a Fileira Tecnologias e Inovação.

Conforme já mencionado, estas exceções acontecem quando os projetos de determinada associação incidem apenas numa região, ao contrário dos projetos multi-regiões, que são financiados pelo POFC.

Podemos ainda conferir que, no conjunto dos 39 projetos aprovados, está previsto o envolvimento de cerca de 1.900 empresas, representativas das Fileiras Agro-alimentar e Bebidas, Casa, Equipamentos e Produtos Industriais, Moda, Multi-setorial, Outros setores,

Serviços e Distribuição, Tecnologias e Inovação, Veículos e Componentes, conforme quadro a baixo:

Quadro 21: Número total de Empresas envolvidas nos Projetos Conjuntos de Internacionalização (2014/2015), por Fileira.

N.º de empresas envolvidas	Fileira
199	Agro-alimentar e bebidas
247	Casa
180	Equipamentos e P. Industriais
315	Moda
805	Multi-sectorial
48	Outros sectores
20	Serviços e Distribuição
66	Tecnologias e Inovação
20	Veículos e Componentes
1900	

Fonte: Base de dados AICEP

Conforme se depreende da leitura destes números, esta Modalidade de Projetos Conjuntos de Internacionalização é fortemente mobilizadora do universo empresarial para o esforço de promoção externa da economia portuguesa. Com a intermediação única das associações empresariais, num número reduzido de projetos, é possível alavancar a presença portuguesa nos mercados internacionais, sob múltiplas formas de promoção, como resulta da lista de ações promocionais para 2014/2015 (1º semestre).

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/ActividadePromocional.aspx>

Quadro 22: Investimento Elegível

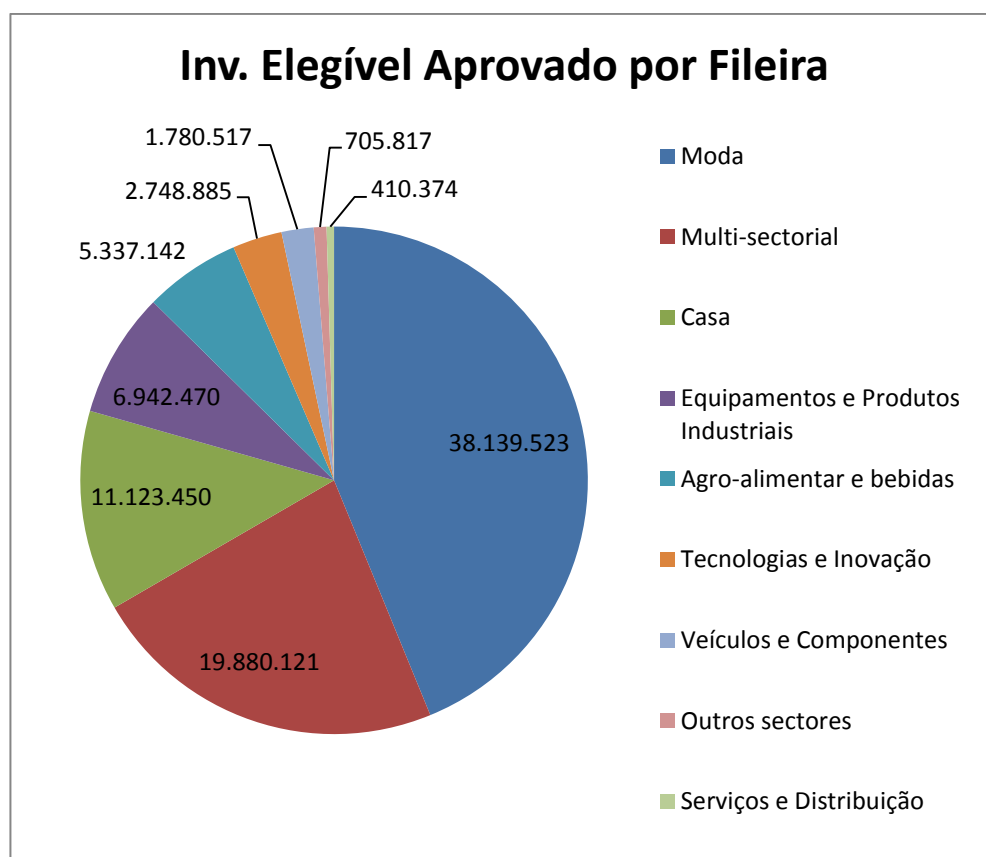
Fileira	Elegível
Moda	38.139.523
Multi-sectorial	19.880.121
Casa	11.123.450
Equipamentos e Produto	6.942.470
Agro-alimentar e bebidas	5.337.142
Tecnologias e Inovação	2.748.885
Veículos e Componentes	1.780.517
Outros sectores	705.817
Serviços e Distribuição	410.374

Fonte: Base de dados AICEP

Ao contrário do que sucede nos Projetos Individuais, na Modalidade de Projetos Conjuntos de Internacionalização verifica-se uma grande concentração do investimento elegível na Fileira Moda, com especial destaque para o setor do calçado. Este fato explica-se pela dinâmica própria do setor, em que a Associação que o representa – APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Seus Sucedâneos – lidera o esforço promocional externo de todo o sector, integrando um plano de feiras internacionais bastante alargado. Destaque também para o sector do têxtil e vestuário e para o projeto da Selectiva Moda – Associação de Promoção de Salões Internacionais de Moda.

Finalmente, referência para as associações de âmbito nacional ou regional que desenvolvem projetos de cariz multisectorial, entre as quais são de salientar as duas grandes associações empresariais nacionais, AEP – Associação Empresarial de Portugal e AIP – Associação Industrial Portuguesa.

Figura 5: Investimento Elegível por Fileira



Fonte: Base de dados AICEP

4. 6 – Dificuldades encontradas e formas de superação

As primeiras semanas para mim foram empolgantes, primeiro porque estava ansiosa em conhecer uma nova realidade prática daquilo que é o trabalho desenvolvido pela AICEP em particular o do Departamento em que que fiquei inserida, segundo pela minha curiosidade e necessidade de adquirir conhecimentos sobre a realidade das PME, saber quais eram os procedimentos que estas tinham de seguir para que lhes fosse concedido o incentivo, saber o que mais as empresas exportavam e para onde mais exportavam, eram tantas as questões que eu queria responder que nem pensei nas dificuldades que poderia vir a ter, e terceiro, porque com a realização do estágio, era uma maneira de me dedicar integralmente à elaboração do

relatório de estágio com objetivo de terminar o segundo ciclo do mestrado que já se arrastava desde o ano de 2012.

Porém, foi um pouco difícil assimilar tanta informação, primeiro com as questões teóricas porque existe muita informação sobre a internacionalização das PME, e eu tinha de abordar o tema porque desconhecia e era importante no âmbito do enquadramento teórico deste trabalho, e depois porque não poderia falar de um Sistema de Incentivo para a Internacionalização das PME sem saber quais eram os pressupostos principais para a Internacionalização das PME. Assim foi através de leitura de manuais adquiridos e requisitados em bibliotecas, bem como documentações e legislações disponibilizadas ao longo do estágio que realizei, todo o trabalho teórico, toda a informação que adquiri ao longo da minha formação académica foi fundamental para a elaboração deste relatório. O método que adotei para suprir as dificuldades que iam surgindo foi a procura de informação sobre todas as matérias na Intranet da AICEP.

Em relação às questões práticas durante o estágio tive algumas dificuldades no trabalho de apuramento dos resultados porque este era todo ele feito em Excel, e eu não tinha qualquer experiência em trabalhar com Excel, era muito trabalho para fazer e tive receio de não conseguir ou não fazer trabalho corretamente. Foi com a ajuda da Dra. Paula Pacheco que muito atenciosamente me respondia a todas as questões e me apoiou durante todo o período de estágio que esse problema foi superado, e com o tempo também fui ganhando rapidez no trabalho minucioso e delicado de apuramento de resultados.

Este foi, sem dúvida, um projeto que me deu uma especial satisfação, dado que me permitiu conhecer de perto a realidade do funcionamento do Departamento PME Incentivos, em particular a sua intervenção no âmbito do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME.

Não tive quaisquer dificuldades em me relacionar com os colegas, nem mesmo com os colegas de outros departamentos, porque desde o início do estágio tentei manter uma postura correta independentemente das situações que pudessem surgir. A minha forma de ser foi sempre elogiada e apreciada.

BALANÇO FINAL

Um dos meus objetivos na escolha da modalidade de estágio, para além de adquirir experiência profissional, foi sem dúvida o de conhecer o trabalho que o Estado tem vindo a desenvolver ao nível da internacionalização das PME, para contornar os problemas económicos do país.

A realização deste estágio curricular na AICEP Portugal Global permitiu-me uma excepcional experiência tanto a nível pessoal como profissional. Apesar de estar a fazer um mestrado fora da área científica da minha formação foi muito importante conhecer a realidade prática desta instituição pública de natureza empresarial que tem como principal objetivo o apoio à exportação nacional, a promoção da internacionalização das empresas, e da imagem de Portugal, bem como o seu importantíssimo papel como organismo intermédio no âmbito do SI PME.

Como vimos no primeiro ponto deste relatório, o caminho da internacionalização, mais do que um desejo representa uma necessidade, e atualmente apresenta-se como uma estratégia determinante na competitividade das empresas e ao mesmo tempo, condição de sobrevivência. Vimos também que o mercado externo para além de atrativo para as empresas, é ao mesmo tempo bastante complexo, sendo que a principal razão apontada para iniciar este processo é a dimensão reduzida que o mercado doméstico representa para a maioria das empresas, ao mesmo tempo que se procura crescer em termos de mercado, e ter acesso a novos recursos e assim aumentar a rentabilidade das suas actividades. E como vimos também, a forma mais comum que as empresas utilizam para aceder aos mercados externos é através da exportação. Os fundos comunitários desempenham um papel fundamental no apoio aos portugueses facilitando o acesso a meios financeiros que de outra forma não existiriam.

O QREN durante o período de 2007/2013 definiu como principal fator estratégico a qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação. Valorizando os níveis de competitividade, dinamismo e produtividade, resultantes de uma estrutura produtiva a necessitar de modernização, as empresas orientarem-se para o mercado externo.

Sistemas de Incentivos às empresas assumem uma relevância significativa no domínio da prioridade dos fatores de competitividade, no qual se insere o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME.

O SI PME em termos de resultados representou uma contribuição valiosa ajudando a alavancar as PME no quadro da Internacionalização e a estabilizar a economia do País nos últimos anos. Como tivemos oportunidade de verificar os Projetos de Internacionalização desse Sistema de Incentivo tanto na modalidade de Projetos Individuais como Projetos Conjuntos é fortemente mobilizado pelo universo empresarial para a promoção externa da economia portuguesa, envolvendo um leque de empresas das mais variadíssimas atividades, sendo certo a grande concentração de empresas no ramo da moda, agro-alimentar e bebidas, tecnologias e inovação, que certamente marcam a presença portuguesa nos mercados internacionais e com investimentos de milhares de euros.

Com o trabalho realizado ao nível do apuramento de resultados vi os meus objetivos de estágio alcançados, até porque foi através desses resultados que pude verificar quais foram as fileiras com maior número de projectos, investimento e incentivo, quais foram os mercados com maior abordagem no âmbito da internacionalização. Pude igualmente verificar que esses mercados com maior abordagem são em termos estatísticos os que mantêm já a alguns anos relações comerciais próximas com Portugal, e que os mercados emergentes de Angola, Brasil e Moçambique têm vindo a fazer cada vez mais parte da escolha dos portugueses ao nível do investimento externo. Conclui, igualmente, que os investimentos se adaptam às regiões a que pertencem os respectivos PO.

Com a realização deste estágio desenvolvi um leque de competências que certamente serão uma ferramenta importante para o meu futuro profissional, para além de ter ganho conhecimentos sobre essa área que é sem dúvida muito importante para o desenvolvimento da economia de qualquer país.

Concluindo, este estágio foi extremamente importante para mim, pelo conhecimento adquirido e experiências que vivi, pelo aumento da confiança pessoal na procura de um lugar no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global (2013). *Horizonte Internacionalizar-Guia para PME* Lisboa

AICEP Portugal Global (2013). *Portugal Exportador*. 27 De Novembro

ABRANTES, A. (1999). *A Internacionalização empresarial numa economia mundializada*.

Millenium, 15 consultado em Fevereiro 2014 através de

<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/881/1/A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf>.

Brito, C. M. e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Capela, J.R. (2012) *Internacionalização das empresas: O caso Forneto, S.A. no Brasil*,

consultado em Fevereiro de 2014, através de

<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/21369/2/Joana%20Capela%20%20Relat%c3%b3rio%20est%c3%a1gio.pdf>.

Dias, M. (2007), *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adira*,

consultado em Fevereiro de (2014), através de

<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>.

Dunning, J. e Lundan, S. (2008), *Multinational enterprises and the global economy*, 2ª

Edição, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Freire, A. (1997), *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Galli, M. “(2000). *La determinación del costo del capital em la valuación de empresas de capital cerrado: una guia práctica*. Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas y Universidad Torcuato i Tella, Agosto.

Hanson, A. e Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*: Uppsala: Uppsala University.

Harvey, C.R. The Risk Exposure of Emerging Equity Markets. *World Bank Economic Review*, vol. 9, n.1, pp. 19-50, 1995b.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 35-40.

Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.

Knight (2012., *Internationalization of SMEs: Towards na intergrative approach of resorces and Competence*, consultado em 2014, através de http://halshs.archives ouvertes.fr/docs/00/69/24/65/PDF /LIN_Simin-Internationalization_of_smeS.pdf.

Loureiro, N. (2011). *Internacionalização empresarial: o caso da OXYLANE*”, consultado em 2014, disponível em <https://estudo.geral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/17948/5/tese.pdf>.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Martín, L. Á. G. e López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones*. CIDADE: Madrid, Editorial Aranzadi, S. A. (Cuarta edición).

Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.

Pereiro, L. (2002). *Valuation of companies in emerging markets – a practical approach*.

Editora Wiley, consultado em Maio 2014 através de

<http://www.estrategieplan.com.br/docs/distribuicoes.pdf>

Ribeiro, A. (2010). *O Processo de Internacionalização: A Gestão de Vendas nos Mercados Externos*, consultado em Março de 2014, através de

https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14569/1/Relat%25C3%25B3rioEst%25C3%25A1gioCurricular_MestradoGest%25C3%25A3o_.pdfRicardo.D

Simões, V. C. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. In ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP.

Simões, V. (1997). *Globalização: Documentos de suporte ao parecer “Globalização – implicações para o Desenvolvimento Sustentável”*. Lisboa: Conselho Económico e Social.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização* : Lisboa: Publisher Team.

Viana, C. e Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*, Lisboa: Primeira Edição.

Viana, C. e Hortinha, J. (2002), *Marketing Internacional* .Lisboa: Edições Sílabo.

LEGISLAÇÕES

Regulamento (CE) N.º1083/2006 do Conselho de 11 de Julho de 2006.

Regulamento (CE) N.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Julho de 2006.

Regulamento (CE) N.º 1081/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho de 5 de Julho de 2006.

Regulamento (CE) N.º 1084/2006 do Conselho de 11 de Julho de 2006.

Enquadramento Nacional dos Sistemas de Incentivos ao Investimento as Empresas aprovado pelo Decreto -Lei n.º 287/2007, de 17 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 65/2009 de 20 de Março.

Regulamento do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME, aprovado pela Portaria n.º 1463/2007, de 15 de Novembro, alterado pela Portaria n.º 250/2008, de 4 de Abril, e alterado e republicado pelas Portarias n.º 353 -A/2009, de 3 de Abril, n.º 1101/2010, de 25 de Outubro e portaria n.º 47-A/2012 de 24 de Fevereiro.

WEBGRAFIA

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

Compete POFC (www.pofc.qren.pt)

Eurostat (www.epp.eurostat.ec.europa.eu)

QREN (www.qren.pt)

Incentivos (www.incentivos.qren.pt)

União Europeia, legislação (www.europa.eu)

http://www.apcmc.pt/projectos/exportar_mais/21_marco/apresentacao_SOFID.pdf

<http://www.nercab.pt/media/3087/InstFinApoioInt.pdf>

http://www.apcmc.pt/projectos/exportar_mais/21_marco/apresentacao_SOFID.pdf

<http://www.iict.pt/GTleD/arquivo/P-PINHO/P-PINHO-sbm001.pdf>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Comqueapoios/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Documents/GarantiaMutua.pdf>

<http://www.incentivos.com.pt/destaques/apoios-a-internacionalizacao>

http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/1679/1/DISSERTAO_TATIANA_GEISEL_PERES.pdf

http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2493/1/Disserta%ca7ao_Jos%ca9%20Manuel%20Carvalhosa.pdf

http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4607/1/Avalia%ca7%ca3o_Franchising.pdf

http://peer.ccsd.cnrs.fr/docs/00/51/46/44/PDF/PEER_stage2_10.1080%252F00343400601120288.pdf

<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/206/176>

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23488/1/Ana%20Jorge%20Ferreira%20Rocha.pdf>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/21369/2/Joana%20Capela%20%20Relat%c3%b3rio%20de%20est%c3%a1gio.pdf>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/14569/1/Relat%c3%b3rioEst%c3%a1gi%20Curricular%20MestradoGest%c3%a3o.pdf>

ANEXOS

Anexo I - Enquadramento Nacional dos Sistemas de Incentivos ao Investimento às Empresas

Anexo II-Regulamento do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME

Anexo III - Classificação Setorial AICEP